

***”Sillee, et sä amerikkalaistyyllisesti hoet  
toiselle, et I believe in you, niin se ei toimi”***

– Diskursiivinen tutkimus arvostuksesta  
työelämässä

Aliisa Holkko  
Helsingin yliopisto  
Valtiotieteellinen tiedekunta  
Sosiaalipsykologia  
Pro gradu -tutkielma  
Kesäkuu 2020



HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos – Institution – Department Sosiaalitieteiden laitos	
Tekijä – Författare – Author Holkko, Aliisa Aleksandra			
Työn nimi – Arbetets titel – Title "Sillee, et sä amerikkalaistyyllisesti hoet toiselle, et I believe in you, niin se ei toimi": Diskursiivinen tutkimus arvostuksesta työelämässä			
Oppiaine – Läroämne – Subject Sosiaalipsykologia			
Työn laji – Arbetets art – Level Pro Gradu	Aika – Datum – Month and year 06/2020	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 89	
Tiivistelmä – Referat – Abstract <p>Arvostuksen merkitys työpaikoilla nostetaan jatkuvasti esiin. Aiemmassa tutkimuksessa arvostus on liitetty esimerkiksi työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja parempaan suoriutumiseen. Lisäksi arvostus esitetään organisaation keinona palkita ja sitouttaa työntekijöitä. Painotus tutkimuksessa on ollut johtajan ja alaisen välisessä myönteisessä vuorovaikutussuhteessa, jota kutsutaan arvostavaksi johtajuudeksi. Arvostusta on pääsääntöisesti lähestytty realistisen psykologian paradigmojen kautta, pyrkien operationalisoimaan arvostusta mitattavaksi konseptiksi. Vähemmällä ovat jääneet laadulliset tutkimusajatelmat.</p> <p>Tässä tutkielmassa arvostusta tarkastellaan sosiaalisen konstruktionismin viitekehyksessä. Tutkielman teoreettis-metodologiset nojaavat diskurssianalyttiseen lähestymistapaan. Tutkielman tavoitteena on tarkastella, millaisia versioita työpaikka-arvostuksesta rakentuu haastattelupuheessa ja millaisiin kulttuurisiin resursseihin nojaten näitä versioita rakennetaan. Tutkimuksen analyttisena käsitteenä hyödynnetään tulkintarepertuaarin käsitettä. Aineisto koostuu kahdeksan ICT-ammattilaisen haastattelusta, joiden aiheena oli arvostus työympäristössä. ICT-ammattilaisista on huutava pula työmarkkinoilla ja työnantajat ovat valmiita näkemään vaivaa parhaiden osaajien houkutteluun ja sitouttamiseen. Tämän vuoksi ammattiryhmä on kiinnostava kohde myös arvostuksen tutkimusta ajatellen.</p> <p>Aineistossa rakentuvat arvostuksen versiot ovat rikkaita ja moniulotteisia. Arvostuksesta puhutaan sekä ihmisten että organisaation toimintana ja toisaalta tehdään myös tulkintoja, joissa arvostusta ei eksplisiittisesti osoiteta, vaan päätellään muuta kautta. Arvostuksen osoittamiselle annetaan aiemmassakin tutkimuksessa tunnistettuja merkityksiä sanallisena vahvistamisena, materiaalisena palkitsemisena, luottamuksen ja vastuutehtävien osoittamisena sekä inhimillisenä kohteluna. Täydennyksenä aiempaan tutkimukseen, haastateltavien puheessa esiintyy myös kiistanalaisia tulkintoja arvostuksesta. Haastateltavat esittävät narratiiveja, joissa jokin toiminta ei saa arvostuksen merkitystä kaikissa tilanteissa. Kiistanalaisuus liitetään arvostuksen osoittajaan, osoittajan vilpittömyyteen, vastaanottajaan ja arvostuksen systemaattisuuteen.</p> <p>Tutkielmassa tunnistettiin kolme tulkintarepertuaaria, joihin nojaten arvostuksesta puhutaan. Repertuaarit on nimetty kyvykkyyden, inhimillisen arvon ja managerialismin repertuaareiksi. Kyvykkyyden repertuaarin mukaiset tulkinnot hallitsevat haastatteludiskurssia. Siinä arvostus rakentuu työntekijän suoriutumisen ja ammattitaidon validaatiokeinoksi, joka kuuluu osoittaa sen ansainneille ihmisille. Inhimillisen arvon repertuaarissa arvostus esitetään ihmisten väliseen vuorovaikutukseen kuuluvaksi ilmiöksi, johon kaikki työpaikalla ovat oikeutettuja. Managerialismin repertuaarissa arvostuksesta puhutaan työnantajan ja työntekijän välisen vaihtokaupan valuuttana, jonka avulla sitoutetaan ja motivoidaan työntekijöitä. Haastateltavat esittävät hallitsevansa useita eri tulkintarepertuaareja ja he vaihtelevat sujuvasti repertuaarista toiseen puhuessaan arvostuksesta.</p> <p>Tutkielman diskursiivinen näkökulma täydentää aiempaa tutkimusta tuoden esiin arvostuksen monimerkityksellistä luonnetta. Lisää tutkimusta tarvitaan laadullisista tutkimusasetelmista. Jos organisaatioissa halutaan lisää arvostusta, on tärkeää ymmärtää, miten erilaisia merkityksiä arvostukselle on mahdollista antaa.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Arvostus, työhyvinvointi, sosiaalinen konstruktionismi, diskurssianalyysi, tulkintarepertuaari			

## Sisällys

<b>1. JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2. ARVOSTUKSEN AIKAISEMPI TUTKIMUS</b>	<b>3</b>
2.1 Mitä arvostus on?	4
2.2 Arvostuksen lähikäsitteet	6
2.3 Työelämään sijoittuvan arvostuksen aiempi tutkimus	9
2.4 Arvostuksen mahdolliset seuraukset työpaikalla	13
2.4.1 Arvostus ja psykologiset perustarpeet	13
2.4.2 Arvostus ja työhyvinvointi	14
2.4.3 Arvostuksen organisaatiotason hyödyt	16
2.4.4 Arvostuksen hyödyt osoittajalle	18
<b>3. ARVOSTUKSEN DISKURSSIANALYYTTINEN LÄHESTYMINEN</b>	<b>18</b>
3.1 Sosiaalinen konstruktionismi	19
3.2 Diskursiivinen psykologia	20
3.3 Tutkielman näkökulma arvostukseen ja tutkimuskysymykset	22
<b>4. AINEISTON JA MENETELMIEN KUVAUS</b>	<b>23</b>
4.1 ICT-ammattilaiset tutkimusryhmänä	23
4.2 Aineiston kerääminen haastattelumenetelmän avulla	25
4.3 Tutkimuseettiset kysymykset	28
4.4 Analyysin kulku	29
<b>5. ARVOSTUKSESTA RAKENTUVIEN VERSIOIDEN LUOKITTELEVA ANALYYSI</b>	<b>31</b>
5.1 Millaisia subjekteja arvostukselle rakentuu?	32
5.1.1 Toinen henkilö arvostuksen osoittajana	32
5.1.2 Organisaatio arvostuksen osoittajana	34
5.1.3 Arvostus ilman selkeää arvostuksen osoittajaa	35
5.2 Mikä narratiiveissa rakentuu arvostuksen osoitukseksi?	37
5.2.1 Sanallinen vahvistaminen	37
5.2.2 Aineellinen palkitseminen	41
5.2.3 Vastuutehtävien antaminen ja luottamuksen osoittaminen	43
5.2.4 Inhimillinen kohtelu	46
5.3 Arvostuksen kiistanalaisuus narratiiveissa	49
5.3.1 Osoittajaan liittyvä kiistanalaisuus	49
5.3.2 Osoittajan vilpittömyyteen liittyvä kiistanalaisuus	51
5.3.3 Vastaanottajaan liittyvä kiistanalaisuus	54
5.3.4 Arvostuksen systemaattisuuteen liittyvä kiistanalaisuus	56
<b>6. HAASTATELTAVIEN HYÖDYNTÄMÄT TULKINTAREPERTUAARIT</b>	<b>58</b>
6.1 Kyvykkyyden tulkintarepertuaari	59
6.2 Inhimillisen arvon tulkintarepertuaari	62
6.3 Managerialistinen tulkintarepertuaari	63
<b>7. DISKUSSIO</b>	<b>68</b>
7.1 Arvostuksesta rakentuvien versioiden pohdinta	69
7.2 Tulkintarepertuaarien pohdinta	72
7.3 Tutkielman merkitys arvostuksen tutkimuskentällä	74
7.4 Tutkielman arviointia	77
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>80</b>
<b>LIITE 1. HAASTATTELURUNKO</b>	<b>1</b>
<b>LIITE 2. ANALYYSIN AINEISTONÄYTTEET</b>	<b>2</b>

## 1. JOHDANTO

Organisaatiotutkimuksen kentällä tutkijoiden huomio on perinteisesti kiinnittynyt erilaisiin pahoinvointia selittäviin ilmiöihin (Dutton & Glynn, 2008) ja tiedämmekin paljon esimerkiksi vahingollisesta johtajuudesta, loppuun palamisesta ja epäoikeudenmukaisuudesta. Huomattavasti vähemmälle ovat jääneet kysymykset siitä, mikä saa organisaatiot toimimaan optimaalisesti ja millaisessa ympäristössä yksilöt kukoistavat. Organisaatiotutkimuksen kentälle onkin peräänkuulutettu lisää myönteisiä lähestymistapoja (Luthans, 2002). Viime vuosina positiivisen psykologian aallon myötä tutkijat ovat kiinnostuneet työn myönteisistä ja hyvinvointia tuottavista ominaisuuksista, joita kutsutaan myös työn voimavaroiksi (esim. Hakanen, 2011). Yksi tutkimuksissa esiin nostetuista voimavaroista on työpaikalla osoitettu arvostus (mt.).

Arvostus on arkikielessämme yleisesti käytössä oleva käsite: Uutisissa peräänkuulutetaan lisää arvostusta työntekijöille ja teeman ympäriltä on kirjoitettu miljoonia myyneitä teoksia. Yli 200 000 vastaajaa käsittäneen gallup-tutkimuksen mukaan arvostus omasta työstä on globaalisti jopa tärkein yksittäinen tekijä työssä viihtymisen kannalta; se ohittaa kirkkaasti sekä palkkauksen että uramahdollisuuksien merkityksen (Strack, Booker & Strohmayer, 2014). Arvostuksen esitetään olevan yksi lähijohtajan tärkeimmistä työkaluista (Larvi & Vanhala, 2014) ja useilla työpaikoilla onkin käytössä erilaisia arvostuksen osoittamiseen suunnattuja työkaluja (Spiro, Matias & Monroy-Hernández, 2016). Tutkimuksissa arvostuksen kokemus on yhdistetty niin työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin (Stocker, Jacobshagen, Krings, Pfister & Semmer, 2014), suoriutumiseen (Stajkovic & Luthans, 2003) kuin yhteisöllisyyteenkin (De Cremer & Tyler, 2005).

Työpaikalla tapahtuvaa arvostusta on kenties innokkaimman popularisoinut yhdysvaltalainen psykologi Paul White. Whiten (2016) teorian mukaan työpaikalla voidaan osoittaa arvostusta neljällä erilaisella ”arvostuksen kielellä”, joita ovat sanallinen vahvistaminen, yhteinen laatu aika, erilaiset palvelukset sekä aineelliset lahjat. Teorian mukaan ihmisillä on erilaisia mieltymyksiä siinä, millä ”kielellä” he toivovat arvostusta itselleen osoitettavan. Whiten yli 100 000 vastaajaa käsittäneessä online-tutkimuksessa sanallinen arvostus nousi suosituimmaksi tavaksi saada arvostusta ja aineelliset lahjat oli vähiten suosituin tapa. (Mt.).

Vaikka arvostuksen tärkeys työkontekstissa on tunnistettu, aihetta on tutkittu määrällisesti vähän. Verrattuna esimerkiksi sosiaalipsykologian alalla paljon tutkittuun luottamukseen, arvostukseen liittyviä osumia löytyy tutkimuskirjallisuuden tietokanta Google Scholarista vain noin neljäsosa luottamustutkimuksen määrästä (haettaessa Trust tai Appreciation julkaisun otsikossa). Kenties tutkimuksen vähäisen määrän vuoksi arvostukselle ei ole muodostunut selkeää, yhtenäistä määritelmää tai teoreettista mallia. Monissa tutkimuksissa arvostusta on tyydytty mittaamaan ilman varsinaista operationalisointia lyhyillä väittämillä, kuten ”Koen, että työtäni arvostetaan” (van Quaquebeke & Eckloff, 2010). Lisäksi aiempi tutkimus on painottunut kvantitatiivisiin menetelmiin ja realistiseen tieteenfilosofiaan nojaaviin paradigmoihin. Lähes olemattomiin on jäänyt arvostuksen käsitteen tarkastelu laadullisesta tutkimusasetelmasta käsin.

Aiemmissa tutkimuksissa pääpaino on ollut johtajalta alaiselle osoitetussa arvostuksessa ja kentällä puhutaankin arvostavasta johtajuudesta (esim. van Quaquebeke & Eckloff, 2010). Arvostavaa johtajuutta on määritelty kokoelmana erilaisia arvostuksen osoituksia, kuten positiivista palautetta, luottamusta ja kunnioittavaa kohtelua. Moderneissa organisaatioissa arvostus ei kuitenkaan kuulu vain johtajan vastuulle, vaan myös työkaverit ja asiakkaat voivat toimia tärkeinä arvostuksen lähteinä (Stocker ym., 2014). Käynnissä olevassa työelämän murroksessa työn arvioidaan muuttuvan entistäkin itseohjautuvampaan suuntaan ja vanhoja hierarkkisia rakenteita puretaan. Suomestakin löytyy etenkin teknologia-alalta lukuisia yrityksiä (esim. Futurice ja Reaktor), joissa itseohjautuvat tiimit vastaavat työn organisoitumisesta. Jotta tutkimus palvelisi myös näitä moderneja organisaatiokulttuureja, tarvitaan johtajakeskeisten lähestymistapojen rinnalle monipuolisempia näkökulmia.

Näihin tutkimusaukkoihin tämä tutkielma pyrkii vastaamaan. Tutkielmassani tarkastelen arvostusta valtavirtatutkimuksesta poikkeavasta näkökulmasta, sosiaalisen konstruktionismin tieteenfilosofisista lähtökohdista. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaisena ilmiönä arvostus näyttäytyy sosiaaliseen konstruktionismiin nojaavan diskursiivisen lähestymistavan kautta. Diskursiivisen näkökulman mukaan ihmiset eivät vain kuvaa arvostusta puheessaan, vaan he aktiivisesti rakentavat erilaisia versioita arvostuksesta. Laadullinen lähestymistapa täydentää arvostuksen aiempaa

tutkimusta ja syventää ymmärrystä siitä, mitä arvostus oikeastaan on. Arvostuksesta puhutaan myös iltapäivälehtien sivuilla esimerkiksi hoitoalan palkkakeskustelussa (Kuparinen, 2020). Aihetta voitaisiin siis lähestyä myös makrotasolla vaikkapa tutkimalla eri ammattialojen arvostukseen liittyvää yhteiskunnallista keskustelua. Tässä tutkielmassa arvostusta lähestytään ensisijaisesti ihmisten välisenä mikrotason vuorovaikutusilmiönä. Tavoitteena on ymmärtää paremmin arvostusta ilmiönä analysoimalla, miten työntekijät puhuvat arvostuksesta.

Lähestyn tutkimusongelmaa analysoimalla kahdeksan ICT-ammattilaisen haastatteluista koostuvaa aineistoa. Teknologisen vallankumouksen ja entisestään kiihtyvän digitalisaation myötä ICT-ammattilaiset ovat nousseet haluttuun asemaan työmarkkinoilla. Työnantajat kilpailevat alan parhaista osaajista ja pyrkivät myös sitouttamaan heitä. Työnantajilla voisi olettaa olevan intressi osoittaa arvostusta juuri näille halutuille työntekijöille. Siksi onkin kiinnostavaa tutkia, miten juuri tämä ryhmä puhuu arvostuksesta ja millaisia kulttuurisia jäsennystapoja heillä on arvostukseen liittyen.

Tutkielma koostuu seitsemästä osasta. Johdannon jälkeisessä luvussa esittelen arvostuksen aiempaa tutkimusta ja määritelmiä keskittyen työpaikkakontekstissa tehtyyn tutkimukseen. Kolmannessa luvussa esittelen tutkielman teoreettiset lähtökohdat ja tutkimuskysymykset. Neljäs luku keskittyy aineiston ja tutkimusmenetelmien kuvaamiseen. Viidennessä ja kuudennessa luvussa syvennyn itse analyysiin eli jaan tutkielman tulokset kahteen osioon. Ensimmäisessä tulosisiossa esittelen luokittelevaa analyysia eli erilaisia versioita, joita haastateltavat rakentavat arvostuksesta. Jälkimmäinen osa keskittyy tulkintarepertuaareihin eli kulttuurisiin tapoihin ymmärtää arvostusta. Viimeistelen tutkielman diskussioon, jossa pohdin tutkielman tuloksia ja yhteyksiä aiempaan tutkimukseen sekä tutkielman rajoitteita ja kiinnostavia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## **2. ARVOSTUKSEN AIKAISEMPI TUTKIMUS**

Viime vuosina lisääntyneen arvostuksen tutkimuksen voi katsoa liittyvän vuosituhannen vaihteessa voimistuneeseen positiivisen psykologian aaltoon (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Perinteisesti empiirisen psykologian tarkastelun kohteena on

ollut yksilön kärsimyksen mittaaminen ja parantaminen. Positiivisen psykologian tavoitteena on tuoda ongelmakeskeisten lähestymistapojen rinnalle tutkimusta aidosti myönteisestä hyvinvoinnista. (Mt.) Positiivisen organisaatiotutkimuksen (POS) kentällä positiivista psykologiaa sovelletaan työelämä tutkimukseen (Dutton & Glynn, 2008). Organisaatioiden kukoistamista tarkastellaan kolmen mekanismin kautta: myönteiset tunteet, työlle annetut arvokkaat merkitykset sekä ihmisten väliset vastavuoroiset ja arvostavat yhteydet. Vaikka työntekijöiden hyvinvointiin on aiemminkin keskitytty, POS laajentaa ajatusta siitä, mitä me käsitämme hyvinvoinnin olevan. Yksi POS:n perusoletuksista on, että pahoinvoinnin tai ongelman poistaminen ei välttämättä tarkoita optimaalista tilannetta. (Mt.). Esimerkiksi epäarvostuksen poistaminen ei takaa, että työntekijät kokevat olonsa arvostetuksi.

## 2.1 Mitä arvostus on?

Merriam Webster-sanakirjassa arvostus (*appreciation*) määritellään kiitollisuuden, hyväksynnän tai ihailun tunteena tai sen ilmaisuna, myönteisenä arviointina, herkkänä tietoisuutena sekä arvon nousuna ("Appreciation", n.d). Tämän perusteella arvostetuksi tuleminen kokemus voitaisiin määritellä tulkintana, että muut ihmiset hyväksyvät, ihailevat, arvioivat myönteisesti tai ovat kiitollisia itseä kohtaan.

Tämän tyyppisen koetun arvostuksen merkitys ihmisen hyvinvoinnille on nostettu esiin jo vuosikymmeniä sitten Abraham Maslow'n toimesta (1943). Hänen kuuluisassa tarvetoriassaan arvostuksen tarve (*esteem needs*) on yksi viidestä ihmisen perustarpeesta. Maslow'n mukaan jokaisella ihmisellä on tarve säilyttää itsestään positiivinen arvio sekä omissa että ympäröivien ihmisten silmissä. Tarpeella on kaksi puolta: tarve saavuttamisen, kyvykkyyden ja autonomian kokemuksen kautta muodostuvasta itsearvostuksesta ja toisaalta tarve muilta saatavaan huomioon, tunnustukseen, kunnioitukseen ja arvostukseen. Arvostuksen tarpeen täyttyminen johtaa Maslow'n mukaan itseluottamuksen ja omanarvon tunteeseen, kyvykkyyden kokemukseen sekä tarpeellisuuden tunteeseen. Tarpeen vajavuus taas tuottaa arvottomuuden, heikkouden ja avuttomuuden tunteita. (Mt.) Maslow'n jäsenyykseen on syytä suhtautua lähinnä teoreettisena mallina, eikä empiriaan pohjautuvana tutkimustuloksena.

Vaikka arvostuksen merkitys on tunnustettu Maslow'n aloitteesta jo vuosia sitten, tieteellisistä julkaisuista ei ole löydettävissä yhtenäistä ja vakiintunutta määritelmää arvostukselle ja määrittelevää tutkimusta on tehty myös suhteellisen vähän. Samaa ilmiötä, toisen ihmisen arvokkuuden tunnustamista ja sen osoittamista, lähestytäänkin useiden rinnakkaisten käsitteiden kautta. Omassa kirjallisuuskatsauksessani olen tunnistanut tällaisia käsitteitä olevan ainakin *appreciation* (Stocker ym., 2014), *respect* (van Quaquebeke & Eckloff, 2010), *esteem* (Siegrist, 2005), *recognition* (Luthans, 2000) ja *gratitude* (McCullough, Kilpatrick, Emmons & Larson, 2001). Vaikka suomen kielessä nämä termit kääntyisivät kenties hieman erilaisiksi sanoiksi, tässä tutkimuksessa hyödynnän kaikkien näiden sisäkäsitteiden alla tehtyä tutkimusta esitellessäni tutkittavaa ilmiötä. Tulkintani mukaan eri englanninkielisillä käsitteillä ei ole selkeitä määritelmiä ja esimerkiksi *appreciation* ja *gratitude* määritellään osassa tutkimuksia samalla tavalla, jolloin niitä molempia on mielekästä tarkastella arvostuksena.

Arvostusta on tutkimuskirjallisuudessa lähestytty sekä yksilön sisäisenä, kiittollisuuden kaltaisena emotionaalisena, toiselle ihmiselle kommunikoituna kunnioituksena ja arvonnantona. Ensimmäisessä lähestymistavassa kiinnostus on henkilössä, joka arvostaa jotain tai jotakuta. Jälkimmäinen taas painottaa arvostuksen kohteen kokemusta eli arvostetuksi tulemistä. Dutton, Debebe ja Wrzesniewski (2016) käyttävät vuorovaikutuksen kautta välittyvästä arvokkuuden kokemuksesta termiä sosiaalinen arvonnanto. Sosiaalisen arvonnannon näkökulma ehdottaa, että työntekijät tulkitsevat jatkuvasti ympärillään olevilta ihmisiltä saatavia sosiaalisia vihteitä omanarvontuntonsa pohjaksi. Sosiaalisen arvonnannon mallin mukaan toinen ihminen voi erilaisilla toiminnoilla saada aikaan joko positiivisten tunteiden sävyttämän kokemuksen omasta tärkeydestä tai kielteisiin tunteisiin yhdistyvän merkityksettömyyden kokemuksen. Tämä kokemus johtaa käsitykseen omasta arvosta. (Mt.)

Arvostajan näkökulmasta arvostus on määritelty esimerkiksi aktiiviseksi kiittollisuuden tunteeksi, joka nostaa kokijansa energiaa ja mielialaa (Childre ja McCraty, 2004). Adler ja Fagley (2005) määrittelevät arvostuksen olevan jonkin asian – tapahtuman, henkilön, toiminnan tai objektin – arvon ja merkityksen havaitsemista ja tunnustamista sekä



positiivisen tunneyhteyden kokemista kohteeseen. He kuvaavat arvostuksella, kuten muilla emotioilla, olevan sekä tila- että piirreominaisuuksia. Arvostus esitetään taipumuksena, jossa on eroja ihmisten kesken – toiset arvostavat asioita enemmän kuin toiset. Toisaalta kuvataan, että huolimatta taipumuksesta arvostaa tai olla arvostamatta asioita, jokainen kokee joskus arvostusta. (Mt.) Fagley ja Adler esittävät, että arvostuksen kokemista ja ilmaisua voidaan myös oppia ja opettaa (Fagley & Adler, 2012). Adler ja Fagley (2005) ehdottavat arvostuksen sisältävän kahdeksan erilaista aspektia, jotka liittyvät eri tavoin yksilön arvostuksen tunteeseen. Näistä aspekteista interpersonaalinen arvostus käsittää myös muille ihmisille ilmaistun arvostuksen, mihin tässä tutkielmassa keskitytään. Algoe ja Haidt (2009) laskevat arvostuksen kuuluvan osaksi erityistä arvonnanto-emootioiden ryhmää, kunnioituksen ja ihailun ohella. Määritelmä siis sisältää oletuksen arvostuksen sosiaalisesta luonteesta.

Arvostus on keskeinen osa kaikkia eri ihmissuhteita, mutta tässä tutkielmassa keskitytään arvostukseen työelämän kontekstissa. Kirjallisuuskatsauksessa painotan työelämään sijoittuvaa tutkimusta. Myöhemmin työssä puhuessani arvostuksesta, viittaan juuri tässä erityisessä kontekstissa eli työympäristössä ilmenevään arvostukseen. Tiedostan, että arvostus ei näyttäytyä välttämättä samanlaisena kaikissa konteksteissa. Nimenomaan työpaikalla tapahtuvaa arvostusta on tutkittu erityisesti saksalaisten tutkijoiden toimesta (Simon & Stürmer, 2003; Stocker ym., 2014; van Quaquebeke, Henrich & Eckloff, 2007). Tutkielmasta on rajattu pois saksankielinen kirjallisuus, mutta kyseiset tutkimusryhmät ovat onneksi julkaisseet useita artikkeleita myös englannin kielellä.

## **2.2 Arvostuksen lähikäsitteet**

Organisaatiotutkimuksen kentällä arvostus kiinnittyy läheisesti ainakin kiitollisuuden, koetun organisaation tuen (*perceived organizational support*), oikeudenmukaisuuden, palkitsevan johtajuuden sekä luottamuksen käsitteisiin. Seuraavaksi kuvaan lyhyesti näiden lähikäsitteiden suhdetta arvostukseen.

### ***Kiitollisuus***

Kiitollisuus (*gratitude*) on yksi arvostuksen läheisistä käsitteistä ja määritelmästä riippuen, sanaa saatetaan käyttää tarkoittamaan samaa asiaa, mistä toisissa

tutkimuksissa puhutaan arvostuksena (Fagley & Adler, 2012). Osassa tutkimuksissa kiitollisuus määritellään yhdeksi arvostamisen osa-alueista (Adler & Fagley, 2005; Stocker ym., 2014). Toiset taas esittävät arvostuksen olevan pelkästään kiitollisuuden osoittamista (esim. Spiro ym., 2016). Adler ja Fagley (2005) määrittelevät kiitollisuuden kapeammalla tavalla, jossa kiitollisuus kohdistuu toiselta ihmiseltä saatuihin hyötyihin. Työpaikalla tämä näkyy esimerkiksi kiitollisuutena toisen antamaa apua kohtaan. Arvostus taas määritellään laajemmin itselle tärkeiden ja merkityksellisten asioiden tiedostamisena ja arvostamisena (Adler & Fagley, 2005). Lambert, Graham ja Fincham (2009) käyttävät Adlerin ja Fagleyn (2005) arvostuksesta termiä ”yleistynyt kiitollisuus” (*generalized gratitude*). Suuressa osassa tutkimuksia kiitollisuutta on lähestytty sen kapeamman määritelmän mukaisesti, mutta Lambert ym. (2009) esittävät, että tutkimuksiin osallistuvat ihmiset saattavat käsittää kiitollisuuden sen laajemman määritelmän mukaisesti arvostukseksi. Myös arvostusta jaetaan tutkimuksissa kahteen osaan: yksittäisiin tilanteisiin liittyvään arvioivaan arvostukseen sekä yleismaailmallisempaan ja prosessinomaiseen tunnustavaan arvostukseen (esim. Lalljee, Laham & Tam, 2007; van Quaquebeke & Eckloff, 2010). Avaan tarkemmin näitä arvostuksen eri puolia seuraavassa luvussa 2.3.

### ***Koettu organisaation tuki***

Rhoadesin ja Eisenbergin (2002) mukaan työntekijät liittyvät usein organisaatioon inhimillisiä ominaisuuksia ja yhdistävät johdon tai esihenkilöiden toiminnan organisaatioon pitäen hyvää tai huonoa kohtelua merkinä organisaation suhtautumisesta heihin. Koettu organisaation tuki tarkoittaa työntekijän uskomusta, että *työpaikka* arvostaa hänen työpanostaan ja välittää hänen hyvinvoinnistaan. Organisaation arvostus saattaa näkyä esimerkiksi hyväksyntänä ja kunnioituksena, palkkana ja ylennyksinä, sekä pääsynä tietoon ja muuhun työtä helpottavaan apuun. Tutkimusten mukaan organisatorisen tuen kokemusta edistävät suotuisat työolosuhteet, oikeudenmukaisuus, esihenkilön tuki sekä organisaation tarjoamat palkinnot. Palkinnot voivat sisältää palkan ja ylennysten lisäksi myös tunnustuksen antamisen. Nämä palkitsemiskeinot viestivät, että työntekijän työpanosta arvostetaan. Koetun organisaation tuen käsite perustuu sosiaalisen vaihdon teoriaan, ja pääajatuksena on, että työntekijä haluaa maksaa takaisin organisaatiolta saadun hyvän kohtelun. Näin ollen työstä saadun arvostuksen ajatellaan vaikuttavan työntekijän haluun tuottaa etuja

organisaatiolle. Meta-analyysissä löydettiin koetun organisaation tuen yhteys suoriutumisen ja sitoutumisen lisäksi myös työtyytyväisyyteen ja positiiviseen mielialaan. (Mt.)

### ***Oikeudenmukaisuus***

Arvostus liittyy myös toiseen koetun organisaation tuen osa-alueeseen, oikeudenmukaisuuteen. Rhoadesin ja Eisenbergin (2002) mukaan reiluuden kokemus eli kuulluksi tuleminen ja kunnioittava kohtelu luovat vaikutelman, että organisaatio arvostaa henkilöä ja välittää tämän hyvinvoinnista. Oikeudenmukaisuuden tutkimuskentällä toisen arvostavan kohtelun katsotaan olevan läheisessä yhteydessä oikeudenmukaisuuden kolmannen osan, vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden kanssa (esim. Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005; Miller, 2001). Epäoikeudenmukaisuuden kokemus saattaa syntyä epäarvostavasta kohtelusta, sillä ihmiset kokevat olevansa oikeutettuja kohteliaaseen ja arvostavaan kohteluun muiden taholta. Mikä milloinkin koetaan epäarvostavana ja sitä kautta epäoikeudenmukaisuutena, riippuu sosiaalisesta kontekstista. Esimerkiksi osapuolten välinen suhde ja yleisön läsnäolo vaikuttavat tulkintaan. (Miller, 2001.)

### ***Palkitseva johtajuus***

Palkitsevaksi johtajuustyyliksi kutsutaan johtajuutta, jossa johtaja kehuu alaisia heidän saavutuksistaan ja motivoi heitä palkitsemaan itsensä hyvin tehdyn työn jälkeen. Palkitsevan johtajuuden ytimessä on alaisten voimaannuttaminen. Tämän tyyppisen johtajuustyylin on esitetty edistävän työntekijöiden itseluottamusta ja kompetenssin tunnetta. De Cremerin tutkimusryhmä (De Cremer, van Knippenberg B., van Knippenberg D., Mullenders & Stinghamber, 2005) havaitsi oikeudenmukaisuuden kokemuksen tukevan työntekijöiden itsetuntoa paremmin, kun johtajuus oli oikeudenmukaisen lisäksi palkitsevaa. Palkitseva johtajuus siis moderoi oikeudenmukaisuuden kokemuksen yhteyttä itsetuntoon. (Mt.) Palkitseva johtaminen on läheinen käsite arvostavan johtajuuden käsitteelle.

### ***Luottamus***

Arvostukselle ja luottamukselle on yhteistä ainakin vaihtelevat tulkinnat käsitteiden sisällöstä ja operationalisoinnista. Molempia ilmiöitä on lähestytty sekä piirteen

kaltaisena ominaisuutena että ihmisten välisenä suhteena (Schoorman, Mayer & Davis, 2007). Klassisen määritelmän mukaan luottamus on halukkuutta asettua alttiiksi toisen osapuolen toiminnalle (mt.). Määritelmällisesti luottamuksessa ja arvostuksessa ei ole juurikaan yhteistä, joten niitä voidaan pitää selkeästi eri käsitteinä. Päätin esitellä luottamuksen lyhyesti sen vuoksi, että luottamuksen osoittaminen mainitaan useissa tutkimuksissa yhdeksi arvostuksen luokaksi (Stocker ym., 2014; van Quaquebeke & Eckloff, 2010). Luottamuksen osoittamisen voi ajatella viestivän, että luottaja arvostaa toisen ammattitaitoa niin paljon, että uskaltaa luottaa tälle työtehtäviä. Tätä kautta luottamus ja arvostus ovat toistensa lähikäsitteitä.

### **2.3 Työelämään sijoittuvan arvostuksen aiempi tutkimus**

Kuten jo johdannossa mainitsin, arvostuksesta ja arvostuksen eri kielistä työpaikalla on kirjoittanut paljon yhdysvaltalainen psykologi Paul White (2016). Whiten lähestymistavassa arvostus esitetään asiana, jonka kokeminen riippuu ihmisen sisäisiin taipumuksiin perustuvista mieltymyksistä saada arvostusta sekä arvostuksen osoittajan ymmärryksestä vastata näihin mieltymyksiin. Tutkimustensa perusteella White on myös kehittänyt arvostuksen kielin pohjautuvan Motivating by Appreciation (MBA)-kyselyn, joka mittaa arvostuksen käsitettä työpaikalla. (Mt.). White on julkaissut aiheesta useita kirjoja, mutta tehnyt myös vertaisarvioitua tutkimusta. Lisäksi White kouluttaa kehittämänsä kaupallisen intervention kautta ihmisiä kommunikoimaan arvostusta työpaikalla. On hyvä huomioida, että yhtäkään Whiten tutkimuspapereita ei ole julkaistu tutkimusten laatua arvioivan Julkaisufoorumin laadukkaiksi akateemisiksi lähteiksi luokittelemisissa julkaisukanavissa. Whiten kirjallisuus tarjoaa kuitenkin kiinnostavia näkökulmia arvostuksen populaariin lähestymiseen, sillä hänen ja kollegansa Chapmanin suosittua työpaikka-arvostuksesta kertovaa kirjaa (Chapman & White, 2012) on myyty yli 300 000 kopiota ja se on käännetty 16 eri kielelle (Amazon, n.d). Voidaankin siis olettaa monen ihmisen altistuneen kirjassa esitellyille näkemyksille arvostuksen luonteesta.

Arvostusta on tutkittu myös eurooppalaisten tutkimusryhmien toimesta. Van Quaquebeken ja Eckloff (2010) lähtevät liikkeelle asenteen käsitteestä määritellessään arvostusta (*respect*). He määrittelevät arvostuksen toiseen ihmiseen suuntautuvaksi asenteeksi, jonka perusteella toiseen kohdistetaan sellaista huomiointia ja

käyttäytymistä, että toinen kokee olevansa tärkeä ja arvokas ihmisenä. Arvostus käsitetään ilmiöksi, joka tapahtuu aina subjektin ja objektin välillä. Subjekti on henkilö, joka kokee ja osoittaa arvostusta, ja objekti on se, jolle arvostusta osoitetaan. Arvostus nähdään eräänlaisena vuorovaikutusprosessina, jonka tavoitteena on toisen ihmisen arvokkuuden havaitseminen, tunnustaminen ja viestiminen. (Mt.)

Myös toinen eurooppalainen tutkimusryhmä (Stocker ym., 2018) lähtee liikkeelle arvostuksesta vuorovaikutusprosessina. He määrittelevät arvostuksen (*appreciation*) toisen ihmisen arvossa pitämisen viestimiseksi. Määritelmässä ei siis oteta kantaa subjektin asenteeseen eli positiiviseen arvioon toisesta ihmisestä, kuten Van Quaquebeken ja Eckloffin (2010) määritelmässä, vaan painotus on arvostuksen osoittamisessa. Stockerin tutkimusryhmän (2018) määritelmässä arvostuksen nähdään viestivän kunnioitusta (*respect*), tunnustusta (*recognition*) ja arvontoa (*esteem*) eli *appreciation*-käsite nähdään kattoterminä muille arvostustutkimuksen yhteydessä esiintyville käsitteille. Tällaisen kuuluvuuden ja hyväksynnän viestimisen esitetään herättävän arvostuksen kohteessa positiivisia tunteita, kuten tyytyväisyyttä ja ylpeyttä (Stocker ym., 2014).

Tutkimuksissa on eroteltu kaksi eri arvostuksen tyyppiä: suoritukseen perustuva arvioiva arvostus (*appraisal respect*) ja jokaiselle kuuluva tunnustus inhimillisesti arvokkaana olentona (*recognition respect*) (DeLellis, 2000; Lalljee ym., 2007; Renger & Simon, 2011). Van Quaquebeke ja Eckloff (2010) kutsuvat näitä vertikaaliseksi ja horisontaaliseksi arvostukseksi. Arvioivassa arvostuksessa kohteen täytyy täyttää tiettyjä laatuvaatimuksia saadakseen osakseen arvostusta. Arvioivan arvostuksen funktio on palkita ihmisiä esimerkiksi heidän asiantuntemuksensa, statuksensa tai erinomaisuutensa vuoksi eli se liittyy aina johonkin lopputulokseen. Tunnustava arvostus taas liittyy reiluuden ja oikeudenmukaisuuden kokemukseen sekä tasa-arvoiseen kohteluun, eikä sisällä samanlaisia suoriutumisehtoja kuin vertikaalinen. Tunnustava arvostus on yleismaailmallisempaa, prosessinomaista arvostusta. (Mt.) De Cremer ja Mulder (2007) esittävät tällaisen arvostuksen tarjoavan tietoa meidän tasa-arvoisesta asemastamme sekä hyväksynnästämmme ryhmissämme ja yhteisöissämme. Kokemus samanarvoisuudesta statuksen ja ryhmään kuulumisen suhteen viestii, että meitä kohdellaan yhtä hyvin ja arvokkaasti kuin ketä tahansa muuta ryhmässä. Arvostus

siis nähdään jokaiselle ihmiselle kuuluvana. (Mt.) Grover (2014) esittää, että työpaikalla tällainen arvostuksen muoto näkyy esimerkiksi työkavereiden kuuntelemisena ja tasa-arvoisena yhteistyönä, kun taas arvioiva arvostus näkyy positiivisena palautteena. Groverin (2014) mukaan arvioivasta arvostuksesta puhutaan enemmän organisaatiotieteiden kentällä, sillä toisten arvioiminen on keskeinen osa johtajuutta. Lalljee ym. (2007) ehdottavat, että kuitenkin juuri henkilön saavutuksista tai statuksesta riippumaton arvostus olisi arvostuksen tärkein muoto.

Arvostuksen määrittelevässä tutkimuksessa ollaan keskitytty erityisesti arvostavaan johtajuuteen. Van Quaquebeke ja Eckloff (2010) ovat muodostaneet 19 erilaista arvostavan johtajuuden kategoriaa analysoimalla työntekijöiden kertomuksia arvostavan johtajuuden kokemuksista. Kategorioihin perustuvan arvostavan johtajuuden mittarin osiot käsittelevät muun muassa luottamusta, tunnustuksen antamista, yksilöllistä huomiointia, virheiden sallimista, reiluutta ja kunnioitusta (mt.). Stockerin tutkimusryhmä (2014) on määritellyt arvostavaa johtajuutta päiväkirjatutkimuksella, jossa osallistujat pitivät kirjaa erilaisista kokemistaan arvostustilanteista. Tutkimuksessa kehuminen tai kiitollisuus oli selkeästi yleisimmin raportoitu arvostuksen osoittamisen muoto ja luokkaan sijoittui noin puolet kaikista tutkimuksessa esiin nostetuista arvostustilanteista. Tutkimuksen vastaajia pyydettiin myös arvioimaan, kuinka arvostetuksi he tunsivat itsensä eri tilanteissa. Tärkeimmiksi arvostustavoiksi nousivat konkreettiset palkinnot ja ylennykset sekä kehuminen ja kiitollisuus. Näiden lisäksi mallin mukaan arvostusta voidaan osoittaa luottamuksella ja vastuun antamisella, tuen ja kunnioituksen osoittamisella sekä motivoituneella yhteistyöllä. (Mt.)

Arvostavaa johtamista on tutkittu myös Suomessa, mutta lähinnä hoitotieteiden kentällä. Merja Harmoinen (2014) on väitöksessään tehnyt käsitteen määrittelyä ja kehittänyt myös mittaria arvostavalle johtamiselle. Harmoinen määrittelee arvostamisen haluksi tunnustaa ja arvostaa yksilöä ja hänen ainutlaatuisuuttaan. Harmoisen kehittämän mittarin mukaan arvostava johtajuus koostuu suunnitelmallisesta johtamisesta, tasa-arvoisuudesta, osaamisen arvostamisesta sekä työssä jaksamisen edistämisestä. (Mt.) Harmoisen mittari arvostavalle johtajuudelle poikkeaa yllä esitellyistä Van Quaquebeken ja Eckloffin (2010) sekä Stockerin ym. (2014) mittareista, vaikka arvostus sinällään määritellään samalla tavalla. Tämä voi selittyä Harmoisen

tutkimuksen vahvalla hoitotiedekontekstilla ja kontekstiin painottuvan lähdekirjallisuuden hyödyntämisellä. Vaikka Harmoisén väitös on kirjoitettu vuonna 2014, jo ensimmäisen kerran vuonna 2007 arvostusta käsitellyttä Van Quaquebeken tutkimusryhmää (van Quaquebeke ym., 2007) ei lähdeluettelossa mainittu ollenkaan.

Myös *recognition*-termin alla tehty arvostuksen tutkimus liittyy johtajuuteen. Tässä yhteydessä arvostus liitetään työntekijän toiminnan palkitsemiseen ja sitä kautta ajatukseen suorituksen johtamisesta (esim. Stajkovic & Luthans, 2003). Luthans ja Stajkovic (2003) puhuvat sosiaalisen arvostuksen (*social recognition*) osoittamisesta, jolla he tarkoittavat vilpittömyyttä, mutta onnistuneeseen työsuoritukseen liitettyä kiitollisuutta. Arvostus näyttäytyy keinona, jonka avulla voidaan palkita työntekijä organisaation kannalta hyödyllisestä toiminnasta ja motivoida työntekijää toimimaan samalla tavalla myös jatkossa (mt.).

Arvostuksen tutkimus on painottunut voimakkaasti realistisen tieteenfilosofian paradigmoihin ja positivistisesta epistemologiasta käsin tehtävään tutkimukseen. Konstruktionistisen tutkimuksen kentällä työpaikoilla tapahtuva arvostus on ollut esillä lähinnä arvostavan haastattelun (*Appreciative Inquiry*) käsitteen kautta. Arvostava haastattelu on organisaatioiden kehittämiseen ja muutosjohtamiseen kehitelty menetelmä tai ”elämäntapa”, kuten sen kehittäjät sitä kutsuvat (Cooperrider & Avital, 2004, s. 14). Arvostava haastattelu ei keskity niinkään ihmiseltä toiselle osoitettuun arvostukseen, vaan organisaation positiivisen potentiaalin arvostamiseen (mts. 12). Vaikka arvostavan haastattelun tarkastelun kohteena onkin arvostuksen eri puoli kuin omassa tutkielmassani, Barge ja Oliverin (2003) artikkeli aiheesta tarjoaa kiinnostavan näkökulman myös ihmisten välisen arvostuksen pohdintaan. Artikkelissaan Barge ja Oliver (2003) vertailevat arvostukseen liittyviä elementtejä kahdesta näkökulmasta, ”perinteisestä” ja post-strukturalistisesta eli konstruktionistisesta kulmasta tarkasteltuna. Perinteisestä, myös arvostuksen tutkimuskenttää dominoineesta näkökulmasta arvostus näyttäytyy ennalta määriteltynä ja pysyvänä ilmiönä. Tällöin oletetaan myös, että kaikilla organisaation jäsenillä on yhteinen ja muuttumaton näkemys siitä, mitä arvostus on ja miten sitä osoitetaan. Arvostuksen osoittaminen näyttäytyy tästä näkökulmasta tarkasteltuna positiivisena palautteena, hyvän työsuorituksen kehumisena ja sosiaalisen tuen tarjoamisena. Konstruktionistisen otteen mukaan arvostuksen määritelmä ilmenee

ja muokkaantuu tilanteissa, ja samanaikaiset, ristiriitaiset merkitykset arvostukselle ovat mahdollisia. Arvostuksen osoittaminen on kontekstisidonnaista ja on tilannesidonnaista millainen toimintaa saa arvostuksen merkityksen. (Mt.) Konstruktionistisesta tutkimusotteesta kerron lisää seuraavassa luvussa, jossa esittelen tutkielman teoreettista viitekehystä.

## **2.4 Arvostuksen mahdolliset seuraukset työpaikalla**

Vaikka voidaankin miettiä, voisiko ihmisten arvostava kohtelu työpaikalla olla jo itsessään tavoiteltava asia, tutkimuksessa arvostuksesta esitetään seuraavan erilaisia hyötyjä niin organisaatioille kuin yksilöillekin. Tässä kappaleessa esittelen näitä tutkimuksia. Arvostusta on tutkittu erityisesti managerialistisesta näkökulmasta, jossa arvostusta lähestytään johtajan välineenä sitouttaa ja motivoida työntekijöitä. Edellisessä kappaleessa esittelin arvostavan johtajuuden käsitettä, jonka mukaan työntekijöiden arvostamisesta koituu hyötyjä organisaatiolle (van Quaquebeke & Eckloff, 2010). Tutkimusten mukaan arvostuksen hyödyt eivät kuitenkaan rajoitu pelkästään organisaation näkökulmaan. Arvostuksen voi intuitiivisestikin ajatella olevan myönteinen asia myös työntekijän näkökulmasta, ja tutkimuksissa arvostus on yhdistetty esimerkiksi parempaan hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen (Stocker ym., 2018).

### ***2.4.1 Arvostus ja psykologiset perustarpeet***

Ihmisen psykologisten perustarpeiden – autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden – täyttymisen merkitys työhyvinvoinnille ja suoriutumiselle tunnustetaan laajalti organisaatiotutkimuksen kentällä (Deci, Olafsen & Ryan, 2017). Työpaikalla koetulla arvostuksella on oma roolinsa perustarpeiden täyttymisessä: arvostuksen kokemuksen on esitetty olevan positiivisesti yhteydessä etenkin yhteenkuuluvuuden kokemukseen (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe & Ryan, 2000) ja myös muiden psykologisten perustarpeiden täyttymiseen (van Quaquebeke & Eckloff, 2010).

Hyviä sosiaalisia suhteita pidetään perustavanlaatuisena osana ihmisen hyvinvointia ja sosiaalisten siteiden puuttuminen on tutkimuksessa yhdistetty lukuisiin eri terveyden ja hyvinvoinnin ongelmiin. Yhteenliittymis-hypoteesin mukaan ihmisillä on jatkuva tarve



säännölliseen, positiivisia tunteita herättävään vuorovaikutukseen muiden ihmisten kanssa. (Baumeister & Leary, 1995.) Leary ja Baumeister (1995) esittävät yhteenliittymisen olevan pohjimmaisoin ihmisen toimintaa selittävä motiivi, jopa tärkeämpi kuin keskeisenä motiivina pidetty saavuttaminen (*achievement*). Kaksikko perustelee argumenttia huomauttamalla ihmisten taipumuksesta pitää parempana sellaisia saavutuksia, jotka muut ihmiset validoivat huomioinnilla ja arvostuksella (mt.). Etenkin romanttisia pareja tutkittaessa on havaittu arvostuksen merkitys suhteen laadukkuudelle ja pysyvyydelle (esim. Gordon, Impett, Kogan, Oveis & Keltner, 2012). Myös työpaikalla arvostus viestii hyväksynnästä ja henkilön tärkeydestä oman sisäryhmän – esimerkiksi tiimin tai organisaation – kannalta, ja sitä kautta arvostus edistää ryhmäänkuulumisen tunnetta (De Cremer & Tyler, 2005). Näin arvostus on tärkeä osa yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymistä.

Lisäksi arvostuksen saamisen voi ajatella vaikuttavan kompetenssin tarpeen täyttymiseen. Kun ympärillä olevat ihmiset näkevät yksilön kyvykkäänä ja myös viestivät tätä näkemystä sanoilla ja toiminnalla, yksilö sisäistää ajan myötä nämä uskomukset itseensä (Pierce & Gardner, 2004). Pierce ja Gardner (2004) esittävät kirjallisuuskatsauksessaan, että myös organisaatio voi tukea työntekijän itsetuntoa viestimällä työntekijän arvokkuudesta, tärkeydestä ja kyvykkyydestä. Tällaisia työntekijän arvokkuutta viestiviä toimia ovat esimerkiksi luottamus, organisaation tuki, palkkataso, reiluus sekä omistajuus. Työntekijät, joilla on korkea organisaatiopohjainen itsetunto, kokevat olevansa tärkeitä ja merkittäviä henkilöitä organisaation kannalta. Korkea organisaatiopohjainen itsetunto on yhteydessä työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, motivaatioon, organisaatiokansalaiskäyttäytymiseen, suoriutumiseen sekä lopettamisaikomuksiin. (Mt.)

#### **2.4.2 Arvostus ja työhyvinvointi**

Organisaatiotutkimuksen kentällä yhtenä johtavana työstressimallina pidetään työn vaatimusten ja voimavarojen mallia (TVTV). Mallin mukaan työntekijän hyvinvointi muodostuu tasapainosta työhön liittyvien vaatimusten ja voimavarojen välillä. Mallin avulla voidaan työuupumuksen ohella selittää positiivista työhyvinvoinnin tilaa, työn imua. (Schaufeli & Taris, 2014.) Runsaasti työn voimavaroja sisältävän työn ehdotetaan tukevan myös edellä kuvattujen psykologisten perustarpeiden täyttymistä.

Psykologisten perustarpeiden täyttyminen saa aikaan vähemmän uupumuksen kokemusta ja enemmän tarmokkuutta työssä. (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008.) Työn voimavarat, kuten koettu arvostus, voivat toimia suojaavina resursseina stressaavissa tilanteissa (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007). Bakkerin tutkimusryhmä, johon myös suomalainen sosiaalipsykologi Jari Hakanen kuului, tutki suomalaisten opettajien työn voimavaroja. Tutkimuksessa esihenkilöltä saatu arvostus toimi stressin negatiivisilta vaikutuksilta suojaavana työn voimavarana. (Mt.)

Tuoreessa tutkimuksessa myös Stocker tutkimusryhmineen (Stocker ym., 2018) lähestyi esihenkilön osoittamaa arvostusta työn voimavarana ja työn keskeytyksiä vaatimuksina. Pitkittäisdataa hyödyntäneessä tutkimuksessa havaittiin, että arvostus moderoi työn keskeytyksien vaikutusta työhyvinvointiin mitattuna työtyytyväisyytenä, pystyvyyden kokemuksena, työhön liittyvänä masentuneisuutena sekä uniongelmina. Tulokset säilyivät merkitsevinä kontrolloitaessa aikapainetta, työn kontrollointimahdollisuuksia sekä esihenkilön sosiaalista tukea. (Mt.)

Toisessa TVTV-mallin ohella paljon käytetyssä stressimallissa, ERI-mallissa (*Effort Reward Imbalance model*, Siegrist, 2005) ehdotetaan, että työstressi syntyy, kun henkilö arvioi hänen antamansa panosten olevan epäsuhdassa saavutettuihin palkintoihin. ERI-mallin mukaan organisaatiossa voi olla kolmenlaisia palkintoja: palkka, arvostus sekä työn turvallisuus ja uramahdollisuudet. Palkka ja arvostus saattavat olla eritasoisia palkintoja, jossa palkka on alemman tason turvallisuustarve, kun taas arvostus on korkeampi sosiaalinen tarve. Panosten ja palkintojen koetun epäsuhtaan on havaittu tutkimuksissa olevan riski työntekijöiden hyvinvoinnille, erityisesti matalan arvostuksen kohdalla. (van Vegchel, de Jonge, Bakker & Schaufeli, 2002.) 45 empiiristä tutkimusta käsitäneessä katsausartikkelissa ERI-malli sai tukea hyvinvoinnin ennustajana. Korkeaa panostusta vaativa työ yhdistettynä kokemukseen asiaankuuluvien palkintojen puutteesta oli suurimmassa osassa tutkimuksia positiivisesti yhteydessä fyysisiin stressioireisiin, psykosomaattisiin oireisiin sekä koettuun heikkoon työhyvinvointiin, erityisesti uupumukseen. Arvostuksen ollessa yksi ERI-mallin palkinnoista, sillä voi olla tärkeä rooli työstressin ehkäisemisessä ja hyvinvoinnin tukemisessa. (van Vegchel, de Jonge, Bosma & Schaufeli, 2005.)

Myös muissa tutkimuksissa on havaittu arvostuksen yhteys työhyvinvointiin. Stockerin ym. (2014) päiväkirjatutkimuksessa haastateltavat raportoivat työviikon ajalta arkisia tilanteita, joissa he kokivat tulleen arvostetuksi. Tutkimuksessa havaittiin päivän aikana saatavien arvostusten osoitusten ennustavan merkitsevästi sereniteettiä, jota tutkijat kuvaavat rentoutuneeksi, korkean mielihyvän tilaksi, joka on pohja työstä palautumiselle (Stocker ym., 2014). Suomalaisessa pitkittäistutkimuksessa taas selvitettiin ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn muutosta ja siihen yhteydessä olevia tekijöitä. Tutkimuksessa vähentynyt kokemus arvostuksesta ennusti voimakkaimmin työkyvyn madaltumista. Ennustemallin muita tekijöitä olivat lisääntynyt seisominen sekä vähentynyt vapaa-ajan fyysinen aktiivisuus. (Tuomi, Ilmarinen, Martikainen, Aalto & Klockars, 1997.) Tutkimuksen mukaan työssä saatu arvostus voi siis olla jopa fyysisiä tekijöitä merkittävämpi työkykytekijä.

#### ***2.4.3 Arvostuksen organisaatiotason hyödyt***

Positiivisen organisaatiotutkimuksen saralla arvostus on nimetty laadukkaiden sosiaalisten suhteiden (*High Quality Connections*) osaksi (Carmeli, Brueller, & Dutton, 2009). Carmelin, Bruellerin ja Duttonin (2009) tutkimuksessa laadukkaat ihmissuhteet olivat yhteydessä muun muassa psykologisen turvallisuuden kokemukseen, joka puolestaan oli yhteydessä oppimistoimintaan. Tutkijakolmikko ehdottaa, että ihmiset, jotka eivät koe arvostusta, pitävät useammin mielipiteensä omana tietonaan, koska he pelkäävät vahingoittumista ja epäonnistumista. Aktiivinen arvion etsiminen muista ihmisistä tukee sellaisen ympäristön muodostumista, jossa voidaan puhua vapaasti ajatuksista ja tunteista. Kun ihmiset kokevat heitä arvostettavan, he puhuvat todennäköisemmin ongelmista pelkäämättä sosiaalisia seurauksia. (Mt.) Googlen työntekijöilleen teettämässä tunnetussa selvityksessä tämän tyyppinen psykologisen turvallisuuden kokemus nousi tärkeimmäksi tiimien menestystä selittäväksi tekijäksi (Rozovsky, 2015).

Psykologisen turvallisuuden lisäksi arvostus voi hyödyttää yhteisöä myös lisääntyneen prososiaalisen käyttäytymisen myötä (McCullough ym., 2001). Osoittamalla työkaverille arvostusta tämän avulla, voi omalta osaltaan tukea työkaverin motivaatiota antaa apua myös jatkossa. Grant ja Gino (2010) löysivät tutkimuksessaan ns. läikkymisefektin, jossa kiitoksen osoittaminen edisti kohteen halukkuutta auttaa myös muita kuin

kiitollisuuden osoittajaa. Arvostuksen aikaansaama muita hyödyttävän auttamiskäyttäytymisen leviäminen voi olla hyödyllinen lopputulos organisaation kannalta. Myös muissa tutkimuksissa on havaittu arvostavan kohtelun lisäävän ryhmän edun mukaista toimintaa ja tukevan yhteistyön sujuvuutta (De Cremer & Tyler, 2005; Renger & Simon, 2011; Simon & Stürmer, 2003). Tämän vaikutuksen on ehdotettu syntyvän tunnustavan arvostuksen aiheuttaman voimakkaamman ryhmään identifioitumisen kautta (Renger & Simon, 2011).

Organisaatiotason hyödyksi voidaan laskea myös arvostukselle ehdotettu yhteys sitoutumiseen. Dasguptan, Suarin ja Singhin (2014) tutkimuksessa analysoitiin työntekijöiden kuvauksia työpaikalla sattuneista tilanteista, jotka olivat vaikuttaneet heidän haluunsa pysyä organisaatiossa. Arvostuksen saaminen omalta esihenkilöltä mainittiin kuvauksissa toiseksi useiten – heti esihenkilön yhteistyöhön perustuvan toimintatavan jälkeen. Vastaavasti kuvatessa työpaikan vaihtoaikaisiin johtaneita tilanteita, arvostuksen puuttuminen nousi esiin. (Mt.) Toisessa tutkimuksessa mitattiin yli 1000 sairaanhoitoalan työntekijän kokemusta omasta arvokkuudesta organisaatiossa sekä esihenkilöltä saadusta tunnustuksesta. Tutkimuksessa arvostus oli positiivisessa yhteydessä sitoutumiseen ja myös työtyytyväisyyteen. (Elfering, Gerhardt, Grebner & Müller, 2017.)

Managerialistisesta perspektiivistä arvostusta voidaan lähestyä eräänlaisena suorituksen johtamisen keinona. Arvostusta käsitellään palkitsemisen yhteydessä aineettomana palkitsemistapana, vaihtoehtona rahalliselle palkitsemiselle. Kyle Luthans (2000) ehdottaa, että työntekijöiden onnistumisten huomiointi ja tunnustuksen antaminen ovat johtajan työkaluja, joiden avulla voidaan parantaa työssä suoriutumista. Arvostuksen ja työssä suoriutumisen yhteys onkin löydetty meta-analysissa (Stajkovic & Luthans, 2003.) Monilla organisaatioilla on käytössään virallisia palkitsemisohjelmia, joiden tarkoituksena on osoittaa arvostusta hyvin tehdystä työstä. Luthansin (2000) 254 työntekijää käsittäneessä survey-kyselyssä työntekijät saivat kertoa, millaisessa muodossa he toivoisivat organisaation osoittavan heille arvostusta. Vastauksissa nousivat esiin sekä aineelliset palkinnot, kuten lahjakortit, mutta myös muun muassa julkinen huomiointi uutiskirjeessä, yksinkertainen kiittäminen, kunnioituksen osoittaminen tai henkilökohtainen viesti (mt.).

#### ***2.4.4 Arvostuksen hyödyt osoittajalle***

Arvostuksen lähikäsitteen, kiitollisuuden, hyötyjä on tutkittu erityisen paljon. Näissä tutkimuksissa ei kuitenkaan keskitytä kiitollisuuden kohteen, vaan kiitollisuuden osoittajan näkökulmaan. Kun arvostusta lähestytään kiitollisuuden tyyppisenä positiivisena tunnetilana (kuten esim. Adler & Fagley, 2005 ja 2012), jota ihminen voi kokea ja ilmaista, voi arvostuksella nähdä olevan samanlaisia etuja kuin muillakin positiivisilla tunteilla. Barbara Fredricksonin (2004) Laajenna ja rakenna-teorian mukaan positiiviset tunteet laajentavat ihmisten kognitiivista kyvykkyyttä mahdollistaen luovan ja joustavan ajattelun. Pitkässä juoksussa tämä laajentunut kyvykkyys johtaa erilaisten henkilökohtaisten ja sosiaalisten resurssien rakentumiseen (mt.).

Tutkimuksissa kiitollisuuden kokemus on myös toistuvasti liitetty onnellisuuteen ja koettuun hyvinvointiin (esim. Watkins, Woodward, Stone & Kolts, 2003).

Kiitollisuudesta on tehty erilaisia interventiotutkimuksia, joissa kiitollisuutta harjoittamalla on pyritty saamaan aikaan positiivisia muutoksia hyvinvoinnissa. Yksi tunnetuista interventioista on kiitollisuuskirje-harjoitus, jossa ilmaistaan kiitollisuutta toiselle henkilölle kirjeen muodossa. Tehtävän on havaittu olevan positiivisessa yhteydessä kirjoittajan kokemaan hyvinvointiin. (Seligman ym., 2005.) Kun arvostus nähdään kiitollisuuden kanssa osittain päällekkäisenä tai ainakin hyvin läheisenä käsitteenä, voidaan myös arvostuksen ehdottaa olevan sekä vastaanottajan että osoittajan edun mukaista.

### **3. ARVOSTUKSEN DISKURSSIANALYYTTINEN LÄHESTYMINEN**

Työelämäkontekstissa tapahtuvaa arvostusta on tutkittu aikaisemmin lähes poikkeuksetta realistisista lähtökohdista pyrkien mittaamaan arvostuksen konseptia. Tässä tutkielmassa lähestyn arvostusta sosiaalisen konstruktionismin teoreettisen viitekehyksen läpi tarkasteltuna. Hyödynnän tutkielmassani diskursiivisen perinteen metodologiaa. Tutkielmani erilainen lähestymistapa täydentää arvostuksen tutkimuskenttää. Seuraavaksi erittelen tarkemmin tutkielmani teoreettista viitekehystä.

### 3.1 Sosiaalinen konstruktionismi

Realistisen valtavirta-psykologian pyrkimyksenä on useimmiten selvittää ilmiöiden kausaalisuhteita ja löytää yleistettäviä malleja perimmäisistä totuuksista (Burr, 2015, s. 4). Sosiaalisen konstruktionismin aalto sai alun perin alkunsa kritiikkinä tälle empiristiselle ja laboratorio-olosuhteisiin painottuvalle tutkimukselle, jossa tavallisten ihmisten ääni ja ilmiöille tyypilliset tosielämän kontekstit eivät näkyneet (mts. 16). Monet perinteistä realistista sosiaalipsykologian paradigmaa haastavat lähestymistavat, kuten kriittinen psykologia, diskursiivinen psykologia, diskurssianalyysi ja poststrukturalismi, nojautuvat sosiaalisen konstruktionismin teoreettisiin lähtökohtiin (mts. 1).

Sosiaalinen konstruktionismi eroaa realistisesta valtavirtanäkökulmasta usealla tavalla. Sosiaalinen konstruktionismi on luonteeltaan anti-essentialistista, mikä tarkoittaa, ettei ihmisiä ja maailmaa nähdä koostuvaksi valmiista ”sisäänrakennetuista” elementeistä, vaan asioiden ajatellaan muodostuvan prosesseissa. Toiseksi, sosiaalinen konstruktionismi kyseenalaistaa realistisen ajattelun, eli käsityksen asioista objektiivisina totuuksina, jotka voidaan paljastaa laadukkaan tutkimuksen avulla. Kolmanneksi, sosiaalisen konstruktionismin piirissä korostetaan asioiden historiallista ja kulttuurista kontekstisidonnaisuutta. Neljänneksi, kieli nähdään ajattelun välineenä, eikä sisäisten ajatusten ilmaisukeinona, kuten perinteisen psykologian piirissä. Lisäksi kielen katsotaan olevan enemmän kuin keino ilmaista itseämme – kieli nähdään toiminnan muotona, jonka avulla me aktiivisesti rakennamme maailmaa. (Burr, 2015, s. 6–11.)

Sosiaalisen konstruktionismin edustajien mukaan käsityksemme maailmasta rakentuu yhdessä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Arkisissa vuorovaikutustilanteissa me rakennamme omia versioitamme tiedosta. Neuvottelemme yhdessä jaettuja merkityksiä erilaisille elämämme ilmiöille. Tällöin se, mitä usein pidämme totuutena, onkin kulttuurisesti ja historiallisesti erityinen ymmärrystapa. Erilaiset versiot eri tapahtumista ja ilmiöistä eivät vain vaikuta siihen, miten me ilmiöistä puhumme – tietynlainen konstruktio kutsuu meidät tietynlaiseen toimintaan. (Burr, 2015, s. 4-5.) Sosiaalisen konstruktionismin kentällä ollaan oltu kiinnostuneita kielen toiminnallisesta puolesta, kuten tuomarin ”Tuomitsen sinulle tuomion”- tai papin ”Julistan teidät mieheksi ja

vaimoksi”-vuorosanoista (mts.11). Työpaikan kontekstissa kielen toiminnallista puolta voidaan pohtia esimerkiksi työhyvinvointipuheen kautta. Jos esimerkiksi loppuunpalamisesta puhutaan yksilön ominaisuutena ympäröivien olosuhteiden sijasta, voi hoitoon hakeutuminen rajoittua, kun työntekijät eivät halua tulla leimatuksi osaamattomiksi huolehtia itsestään. Yksilö saatetaan tuomita kyvyttömäksi tehtäviensä hoitamiseen, vaikka ongelma olisi työyhteisön epäterveissä rakenteissa.

### 3.2 Diskursiivinen psykologia

Tutkielmani teoreettis-metodologiset valinnat nojaavat diskurssianalyttiseen perinteeseen. Seuraan sosiaalipsykologisesta diskurssianalyysistä tunnettujen Potterin ja Wetherellin määritelmää (1987, s.7), joka käsittää diskurssianalyysin minkä tahansa puheen tai tekstin analyysinä. Kielestä ei olla kiinnostuneita kielitieteellisesti, vaan tavoitteena on kielen kautta ymmärtää paremmin sosiaalisen elämän käytänteitä (mts.7).

Potterin ja Wetherellin (1987) edustamaa diskurssianalyysia kutsutaan myös diskursiiviseksi psykologiaksi. Juhilan (2016) mukaan perinteisessä kognitiivisen psykologian lähestymistavassa on kolme ongelmaa: 1. Ihmisten representaatioiden, kuten puheen ja kirjoitusten, ajatellaan heijastavan ihmisen sisäistä maailmaa, ja tästä ajatellaan saatavan tietoa tutkimuksen avulla, 2. Näitä representaatioita pidetään pysyvinä kokonaisuuksina, jotka ihmisellä on aina mukanaan eri tilanteissa, ja 3. Kognitiivinen näkökulma ei ota huomioon sitä, etteivät tunteiden tai asenteiden tyyppiset kognitiot ole pelkästään ihmisten mielen sisäisiä asioista, sillä ihmiset käyttävät niitä aineksena kielellisissä kuvauksissaan. (Juhila, 2016, s.307.)

Diskursiivisessa psykologiassa kiinnostus on psykologisissa ilmiöissä, kuten asenteissa, tunteissa tai arvostuksessa. Tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä pääsemään ihmisen mielen sisään, vaan kiinnostus on siinä, miten ihmiset tekevät selkoa näistä ilmiöistä sosiaalisessa toiminnassaan. (Wiggins, 2017, s. 4–5.) Arkinen vuorovaikutus ja kielenkäytön seuraukset ovatkin diskursiivisen psykologian kiinnostuksen kohteena. Diskursiivisessa psykologiassa asiat, joita ihmisillä perinteisesti on ajateltu *olevan*, muuttuvat ihmisten *tekemiksi* asioiksi. (Burr, 2015, s. 18–19.)

Puheeseen on perinteisessä sosiaalipsykologiassa suhtauduttu enemmän tai vähemmän todenmukaisina kuvauksina tapahtumista tai yksilön sisäisistä mielentiloista. Ihmisten

selonteot otetaan yksinkertaisina, neutraaleina kuvauksina, jotka heijastelevat muualla tapahtuvia ”oikeita” prosesseja. (Wetherell & Potter, 1988.) Diskurssianalyttinen lähestymistapa haastaa tätä näkökulmaa. Potter ja Wetherell (1987, s. 35) tiivistävät diskurssianalyysin keskeiset oletukset kuuteen väittämään: 1. Kieltä voidaan käyttää useisiin eri tarkoituksiin ja sen käytöllä on myös erilaisia seurauksia. 2. Kieli on sekä rakentunutta että rakentavaa. 3. Yhtä ilmiötä voidaan kuvata useilla toisistaan poikkeavilla tavoilla, jonka vuoksi 4. Kuvauksissa voidaan nähdä huomattavaa vaihtelevuutta. 5. Emme pysty erottelemaan, mitkä kuvauksista ovat kirjaimellisia tai todenmukaisia ja mitkä enemmän retorisia. Tämän vuoksi kieltä ei voida lähestyä realistisesta näkökulmasta ja 6. Todellisuutta rakentavat ja joustavat kielen käyttötavat tulisi nostaa tutkimuksen keskiöön.

Suomenkielisen diskurssianalyysin oppikirjan kirjoittaneet Jokinen, Juhila ja Suoninen (2016) lähestyvät diskurssianalyysia Potterin ja Wetherellin (1987) tapaan laajempaa teoreettisena viitekehyksenä. Heidän esittämässään diskurssianalyysin perusolettamuksissa toistuu Potterin ja Wetherellin (1987) teeseistä tutut kielen todellisuutta rakentava luonne sekä kielen käytön vaihtelevuus ja sen aiheuttamat seuraukset. Jokinen, Juhila ja Suoninen (2016) puhuvat kielen useista rinnakkaisista ja keskenään kilpailevista merkityssysteemeistä. Näihin merkityssysteemeihin kielenkäyttäjät kiinnittyvät ja eri asioille annetut merkitykset ovat aina kontekstisidonnaisia. Kielen ei siis voida katsoa ainoastaan heijastavan ympäröivää todellisuutta, vaan kielen avulla merkityksellistetään, järjestetään ja uudistetaan sosiaalista maailmaa. Puheessa hyödynnettävien merkityssysteemien nähdään rakentuvan osana sosiaalista ja kulttuurista maailmaa, eikä yksilöiden pään sisällä. (Mts. 21-23.) Diskurssianalyttisen tutkimuksen voidaan ajatella liikkuvan merkitysten sisältöjen ja merkitysten tuottamisen tapojen dimensiolla (Jokinen & Juhila, 2016, s. 224). Tämä tutkielma keskittyy merkitysten sisältöihin.

Kuvatessaan jotain, ihmiset rakentavat kielen avulla erilaisia versioita heitä ympäröivästä sosiaalisesta todellisuudesta. Näiden erilaisten versioiden rakentamiseen käytetään olemassa olevia kielellisiä ja kulttuurisia resursseja, jotka valitaan puheen tarkoituksen mukaan. On keskeistä havaita, että joitakin resursseja jätetään hyödyntämättä, kun taas toisia valitaan käyttöön. Erilaisilla versioilla on myös erilaisia



mahdollisia seurauksia. (Potter & Wetherell, 1987, ss. 32–24.) Yksi mahdollinen käsite näiden kielellisten ja kulttuuristen resurssien tarkasteluun on diskurssi. Jokinen, Juhila ja Suoninen (2016, s.26) ehdottavat, että diskurssin käsite tulisi varata valtasuhteiden tutkimukseen ja instituutioiden sekä historian analyysiin. Heidän mukaansa diskurssi on käytössä kulunut ja usein epämääräisesti määritelty. Vaihtoehtoiseksi käsitteeksi he tarjoavat tulkintarepertuaaria. He määrittelevät sekä diskurssin että tulkintarepertuaarin “verrattain eheiksi säännönmukaisten merkityssuhteiden systeemeiksi, jotka rakentuvat sosiaalisissa käytännöissä ja samalla rakentavat sosiaalista todellisuutta”. Kolmikon mukaan tulkintarepertuaarin käsite sopii erityisesti arkielämän kielenkäytön tarkasteluun. (Mts. 26–27.) Päivittäisessä työelämässä tapahtuvasta arvostuksesta puhuminen voidaan nähdä esimerkkinä juuri tällaisesta arkisesta kielenkäytöstä, jolloin tulkintarepertuaari on mielekäs käsite oman tutkielmani analyysivälineeksi. Avaan tarkemmin tutkimukseni analyttisiä käsitteitä luvussa neljä.

Diskursiivisesti tarkasteltuna arvostus ei ole ennalta määritelty käsite, jonka kaikki ihmiset merkityksellistävät samalla tavalla. Kun ihmiset puhuvat arvostuksesta he samalla antavat sille erilaisia merkityksiä ja näin rakentavat toisistaan poikkeavia versioita arvostuksesta. Arvostus siis rakentuu diskursiivisesti vuorovaikutuksessa. Se millaisia versioita arvostuksesta puheessa rakennetaan, riippuu käytettävissä olevista kulttuurisista resursseista.

### **3.3 Tutkielman näkökulma arvostukseen ja tutkimuskysymykset**

Tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaisena ilmiönä arvostus näyttäytyy ruohonjuuritasolla tutkittaessa työntekijöiden puhetta. Tavoitteena on ymmärtää arvostusta paremmin ilmiönä analysoimalla, miten työntekijät puhuvat työpaikalla koetusta arvostuksesta. Vaikka juuri arvostusta ei ole tutkittu aiemmin diskursiivisista lähtökohdista, muista samantyyppisistä sosiaalisen maailmamme monitulkintaisista käsitteistä löytyy analyysia. Esimerkiksi Pietiläinen ja Salmi (2017) analysoivat diskursiivisella otteella merkityksiä, joita haastattelupuheessa rakennetaan positiivisen johtajuuden käsitteelle. Heidän mukaansa positiivinen johtajuus on lupaava käsite, jonka haasteena on määrittely vain yhdellä kapealla tavalla. Diskursiivinen ote tuo esiin positiivisen johtajuuden tilannesidonnaisia ja joustavia merkityksiä. (Mt.) Samaan tapaan tässä tutkielmassa ei pyritä argumentoimaan arvostuksen ilmiötä vastaan tai

kyseenalaistamaan sen mahdollisia positiivisia seurauksia organisaatiossa.

Pyrkimykseni on ottaa kriittisempi näkökulma realistisen psykologian lähestymistapaan tarkastelemalla arvostusta diskurssianalyttisen linssin läpi.

Tutkielman näkökulman mukaan, kun ihmiset puhuvat arvostuksesta, he samalla rakentavat erilaisia versioita siitä, mitä arvostus on. Tutkielman kiinnostuksen kohteena on selvittää, millaista jaettua ymmärrystä hyödynnetään näitä versioita rakennettaessa. Analysoin kulttuurisia resursseja, joita ICT-ammattilaiset käyttävät puhuessaan arvostuksesta työelämässä.

Tutkimuskysymykseni ovat:

- 1. Millaisia versioita ICT-ammattilaiset rakentavat arvostuksesta työelämässä?**
- 2. Millaisia kulttuurisia ymmärrystapoja haastateltavat käyttävät puhuessaan arvostuksesta?**

#### **4. AINEISTON JA MENETELMIEN KUVAUS**

Tässä kappaleessa kuvaan tutkimusaineistoani sekä sen tuottamista. Aluksi kuvaan tutkimusryhmääni ja haastateltavien löytämistä. Sen jälkeen käsittelen aineiston tuottamista haastattelujen avulla ja pohdin tutkimuseettisiä kysymyksiä. Lopuksi esittelen analyysistrategiaani sekä analyysissa käytettäviä käsitteitä.

##### **4.1 ICT-ammattilaiset tutkimusryhmänä**

Tutkimukseni kohderyhmäksi valitsin ohjelmistokehittäjät. Tämän ammattiryhmän asiantuntijat ovat tällä hetkellä haluttua työvoimaa ja kilpailu alan osaajista on kovaa. Suomessa ICT-alan osaamisvaje on niin kova, että siitä arvioidaan olevan haittaa jopa Suomen talouskasvulle (Duunitori, 2018). Jo vuonna 2017 alan osaajia puuttui 15 000 henkilöä ja ennustuksen mukaan viidessä vuodessa määrä voi tuplaantua (Mäntylä, 2017). Osaajapulaa paikkaamiseksi Suomeen on perustettu myös erillisiä ohjelmointiin keskittyviä oppilaitoksia, kuten AW Academy ja Hive Helsinki. Osaajapulaa vuoksi työnantajat joutuvat kilpailemaan keskenään ja ovat valmiita panostamaan uusilla tavoilla työntekijöiden hyvinvointiin ja viihtyvyyteen houkutellakseen ja sitouttaakseen parhaat osaajat juuri heille (Vatanen, 2018). Onkin kiinnostavaa tutkia arvostusta juuri tämän ammattiryhmän puheen kautta.

Ohjelmistokehittäjiä on tutkittu psykologisen linssin läpi esimerkiksi Developer Experience-käsitteen kautta. Developer Experience-käsite on asiakaskokemukseen tai käyttäjäkokemukseen (UX) rinnastettava malli, jolla pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään ohjelmistokehittäjien tunteita, motivaatiota ja ajattelua. Malli ei ole empiirinen, vaan se perustuu aiempaan kirjallisuuteen ja muiden mallien soveltamiseen. Mallissa arvostus ja yhteenkuuluvuus on identifioitu sosiaalisiksi tekijöiksi, jotka luovat turvallisuuden tunnetta ja siten vaikuttavat ohjelmistokehittäjä-kokemukseen. (Fagerholm & Munch, 2012.) Myös ohjelmistokehittäjien motivaatiota on tutkittu aiemmin. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa esitetään johtopäätöksenä, että ohjelmistokehittäjien motivaation luonteesta, syistä ja seurauksista ei pystytäkään tekemään selkeää yleistystä, vaan motivaatiotekijät ovat kontekstisidonnaisia. Katsauksessa suurimmaksi motivaatiotekijäksi esitetään työtä itsessään. Ohjelmistokehitystyössä motivoivat esimerkiksi ongelmanratkaisu, työskentely muiden auttamiseksi sekä tekniset haasteet. (Beecham, Baddoo, Hall, Robinson & Sharp, 2008.)

Tämän tutkielman aineisto koostuu kahdeksasta ICT-alan ammattilaisen haastattelusta. Aluksi tavoitteenani oli tehdä seitsemän haastattelua. Yhden haastattelun (H3) nauhoitus vaikutti ensikuuntelulla liian huonolaatuiselta käytettäväksi, jonka vuoksi päädyin tekemään yhden ylimääräisen haastattelun. Litteroidessa päädyin kuitenkin käyttämään kaikkia haastatteluja, vaikka haastattelussa onkin muutamia epäselviä kohtia, jotka on merkitty sitaatteihin.

Haastateltavat hankittiin hyödyntämällä sosiaalista mediaa ja erilaisia ohjelmistokehittäjille suunnattuja virtuaaliyhteisöjä. Osa haastateltavista löytyi ns. lumipallo-otannan kautta eli joku toinen suositteli heille osallistumista tutkimukseeni. Haastateltavat vastasivat haastattelukutsuun, jossa etsittiin ohjelmistokehittäjiä kertomaan kokemuksistaan arvostuksesta työelämässä. Vaikka hain lähtökohtaisesti ohjelmistokehittäjiä haastatteluihin, en asettanut vaatimukseksi, että haastateltavat työskentelevät juuri sillä nimikkeellä. Haastateltavat työskentelivät erilaisissa rooleissa, kuten teknologiajohtajana, palvelusuunnittelijana sekä testaajana, mutta kaikkia yhdisti ohjelmoinnin parissa työskentely. He siis kaikki edustavat kilpailtua ICT-ammattilaisten ryhmää. Haastateltavien joukossa oli sekä asiakaskonsulttina työskenteleviä ammattilaisia että yrityksen sisäistä ohjelmistokehitystä tekeviä henkilöitä. Kaksi

haastateltavaa eivät työskennelleet ohjelmistoalan yrityksessä. Haastateltavat olivat työskennelleet ohjelmoinnin parissa kahdesta vuodesta aina kolmeenkymmeneen vuoteen asti. Haastateltavat työskentelivät eri tyyppisissä työyhteisöissä muutaman hengen startup-yrityksistä aina suuriin yli 500 hengen pörssiyrityksiin asti. Haastatelluista viisi työskenteli tai oli aikaisemmin työskennellyt yrittäjänä tai freelancerina ja neljällä heistä oli nykyisessä työssään esihenkilövastuu, joko tiimin vetäjänä tai startupin perustajana. Haastatelluista kaksi oli naisia ja kuusi miehiä, heijastellen ICT-alan tyypillistä miesvaltaisuutta (TIVIA, 2018). Haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi päätin olla taulukoimatta taustatietoja yksityiskohtaisempaan muotoon. ICT-alaa itsekin tuntevana arvioin, että alan asiantuntijat tuntevat hyvin toisiaan ja muita alan yrityksiä. Esimerkiksi kokeneita startupin teknologiajohtajia on tietyllä alalla rajallinen määrä. Tällöin olisi teoriassa mahdollista, että joku lukija pystyisi päättämään haastateltavan henkilöllisyyden aineistonäytteistä.

#### **4.2 Aineiston kerääminen haastattelumenetelmän avulla**

Useissa tutkimuksissa arvostusta on lähestytty varsinaisesti operationalisoimatta sitä, kysymällä esimerkiksi "Kokonaisuudessaan, kuinka tyytyväinen olet esihenkilösi osoittamaan arvostukseen sinua kohtaan?" (Stocker ym., 2018). Määrittelevämissä lähestymistavoissa on kerätty aineistoa esimerkiksi strukturoidun online-kyselyn avulla (van Quaquebeke & Eckloff, 2010) sekä päiväkirjamenetelmän kautta (Stocker ym., 2014). Näiden menetelmien etuna on laaja otanta tutkijaa kuormittamatta, kun esimerkiksi litterointeihin käytetty työmäärä poistuu. Toisaalta haasteena on, että tutkija ja vastaaja eivät voi käydä minkäänlaista keskustelua kysymyksistä.

Jos tutkimukseen osallistujat vastaavat vain yhteen kysymykseen online-kyselyssä (esim. Kerro tilanteesta, jolloin koit olosi arvostetuksi), ei voida saavuttaa samanlaista ymmärrystä arvostuksesta, mitä haastattelulla on mahdollista. Aiemmissa tutkimuksissa käytettyjen menetelmien avulla ei pystytä täysin tavoittamaan sitä monitulkintaisuutta, jota ihmisten välillä osoitettavaan arvostuksen liittyy. Haastattelun etuna onkin tutkijan mahdollisuudet motivoida ja pyytää täsmennyksiä vastaajalta, menetelmän joustavuus ja haastateltavan mahdollisuudet selventää kysymyksiä ja täsmentää vastauksiaan (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s.36).

Haastattelumenetelmäni pohjautui teemahaastatteluun, johon otin mukaan myös narratiivisesta otteesta inspiraationsa saaneita kysymyksiä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto, joka tarkoittaa, että haastattelussa on joitakin ennalta määriteltyjä elementtejä, mutta rakenne ei ole täysin ennalta lukkoon lyöty. Teemahaastattelussa on keskeistä, että tutkija perehtyy tutkittavan ilmiön olennaisiin osiin ja kehittää sen perusteella haastattelurungon. Haastateltavalla oletetaan olevan kokemusta tutkimusaiheesta ja haastattelu kohdistetaan näihin subjektiviisiin kokemuksiin. Teemahaastattelu on saanut nimensä siitä, että painotus haastattelussa on tiettyjen teemojen läpikäymisessä, eikä tarkkojen kysymysten kysymisessä. Teemahaastattelussa huomioidaan diskursiivisen otteen näkökulma merkitysten ja niiden neuvottelun keskeisyydestä haastatteluvuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s.47–48.) Narratiivisissa haastatteluissa tutkija esittää sellaisia kysymyksiä, joihin on luontevaa vastata kertomuksella ja tutkija myös antaa tilaa kertomuksille. Tyypillisesti narratiivista haastattelua sovelletaan elämänkertatutkimukseen, mutta kerronnallista otetta voi hyödyntää myös lyhyisiin, yhteen tapahtumaan tai kokemukseen liittyviin kertomuksiin. (Hyvärinen & Löyttyniemi, 2005.) Hyvärinen ja Löyttyniemi (2005) huomauttavat, että teemahaastattelussa ytimessä on tutkijan ennalta tärkeäksi määrittelemät aihepiirit ja käsitteet, jolloin kerronnalliset kysymystyypit voivat tuoda lisää väriä haastateltavan vastauksiin.

Haastatteluissa on keskitytty arvostukseen asiana, jota voidaan *osoittaa* ihmiseltä toiselle. Jo alussa pois rajattiin näkökulmat, joissa arvostuksesta puhuttaisiin yhteiskunnallisena ilmiönä tai kiittollisuuden tyyppisenä tunteena. Haastatteluissa on saatettu sivuta myös näitä aiheita, mutta pääasiallinen kiinnostus on tutkia, miten ihmiset puhuvat arvostuksesta, kun se käsitetään interpersonaalisenä toisille kommunikoitavana asiana. Ennen varsinaisia haastatteluja, tein kaksi testihaastattelua ja näiden pohjalta täsmensin vielä haastattelurunkoa. Esimerkiksi testihaastattelujen perusteella vaihdoin kysymysten järjestystä niin, että kaikki tilanteiden kerrontaan kutsuvat kysymykset esitettiin peräkkäin selkeyden vuoksi. Lisäksi kokeilin testihaastatteluissa muutamia vaihtoehtoisia kysymyksiä ja valitsin lopulliseen haastattelurunkoon ne kysymykset, joiden kautta sain mielestäni parhaiten tuotettua haastattelupuhetta arvostuksen teeman ympärillä.

Varsinaiset haastattelut olivat kestoltaan 35-73 minuuttia pitkiä. Yksi haastatteluista toteutettiin Skype-haastatteluna ja muut tehtiin pääkaupunkiseudulla haastateltavien valitsemissa kahviloissa tai muissa yleisissä tiloissa. Haastattelun alussa kuvasin haastateltaville haastattelun aiheen ja kerroin myös lyhyesti käyttämästäni haastattelustrategiasta, jossa pyydetään haastateltavaa toistuvasti kertomaan erilaisia tilanne-esimerkkejä. Kerroin, että esimerkit voivat olla mistä tahansa työuran vaiheesta, eikä välttämättä nykyisestä työpaikasta. Muistutin, että kysymyksiin ei ole oikeita tai vääriä vastauksia, vaan olen erityisesti kiinnostunut kuulemaan juuri haastateltavan kokemuksista. Kerroin myös, että haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja haastateltavilla on täysi oikeus olla vastaamatta kysymyksiin tai keskeyttää haastattelu niin halutessaan. Lisäksi kävimme läpi haastattelun nauhoituksen, lainauksien käytön ja anonymiteetin turvaamisen. Tämän jälkeen pyysin haastateltavilta suullisen suostumuksen haastatteluun näillä ehdoilla.

Aloitin haastattelut lämmittelykysymyksillä, joissa pyysin haastateltavaa kertomaan lyhyesti työhistoriastaan, tämän hetkisestä työnkuvastaan sekä organisaatiosta, jossa hän tällä hetkellä työskentelee. Varsinainen haastattelurunko koostui kolmestatoista haastattelukysymyksestä (Liite 1) ja niiden lisäksi tein erilaisia täsmentäviä lisäkysymyksiä haastattelun edetessä. Teemahaastattelun ohjeita mukailen en seurannut orjallisesti haastattelurungon sanamuotoja ja kysymysjärjestystä, vaan kiinnitin huomiota, että kaikki kysymysten aihepiirit käsitellään haastattelussa. Pysin keskustelemaan haastattelutyylillä kommentoimalla haastateltavien kertomuksia ja tarjoamalla tiivistyksiä tai täsmennyksiä varmistaen, että olin ymmärtänyt oikein heidän puheensa. Diskurssianalyysissä tutkijan vaikutusta ei pyritä häivyttämään pois, kuten usein psykologisessa tutkimuksessa tehdään, vaan aineiston vuorovaikutuksellisuutta pidetään tärkeänä aineiston ominaispiirteenä (Jokinen ym., 2016, s.29).

Haastattelut nauhoitettiin varmuuden vuoksi kahdella laitteella ja litteroitiin. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005, s.16) mukaan litteroinnin tarkkuusvaatimukset riippuvat tutkimuskysymyksestä ja etenkin siitä, ollaanko aineistossa kiinnostuneita vuorovaikutuksen rakentumisesta, kuten esimerkiksi keskusteluanalyttisessä tutkimuksessa. Koska tutkimuskysymykseni liittyy enemmänkin haastattelujen sisältöön kuin keskustelun rakentumiseen, olen käyttänyt karkeampaa litterointitekniikkaa, jossa

äänenvoimakkuudet, taukojen pituudet ja intonaatio eivät ole samalla tavalla merkityksellisiä, joten niitä ei ole merkitty haastatteluaineistoon. Litterointi-vaiheessa olen myös poistanut haastattelijan yksittäiset ”joo” ja ”mm” äännähdykset haastateltavan puheen aikana. Lisäksi poistin mahdolliset yksilöivät tiedot, kuten organisaatioiden nimet, henkilöiden nimet ja mahdolliset murre sanat. Mikäli haastateltava kuvasi jotain tilannetta niin tarkasti, että hänen työpaikkansa tai henkilöllisyytensä voisi olla pääteltävissä, muokkasinkin lainauksia vähemmän yksityiskohtaisiksi muuttamatta kuitenkaan arvostuspuheen kannalta olennaista osaa.

### 4.3 Tutkimuseettiset kysymykset

Olen pyrkinyt parhaani mukaan huomioimaan tutkimuseettiset kysymykset kaikissa tutkielmanteon vaiheissa, etenkin tehdessäni haastattelututkimusta, jossa on tärkeää varmistaa haastateltavien vapaaehtoisuus ja yksityisyyden suoja. Tiittula ja Ruusuvuori (2005, s.17) esittävät, että haastattelututkimuksen eettiset kysymykset liittyvät erityisesti luottamuksellisuuteen haastattelijan ja haastateltavan välillä. Tällä he tarkoittavat esimerkiksi haastattelun tarkoituksen avaamista haastateltaville, anonymiteetin suojaamista sekä haastatteluaineiston huolellista käsittelyä (mt.).

Kaikki haastateltavat ilmoittautuivat vapaaehtoisesti mukaan hakiessani osallistujia arvostusta koskevaan haastattelututkimukseen. Kerroin etukäteen tekeväni sosiaalipsykologista tutkielmaa, jossa aiheena on arvostus työelämässä. Jokainen haastateltava siis tiesi etukäteen, millaiseen haastatteluun on osallistumassa. Olin myös kertonut etukäteen haastattelun kestoksi noin tunnin ja tätä pyrittiin noudattamaan jokaisessa haastattelussa. Jokaisen haastattelun alussa kerroin haastateltavalle ehdot aineiston keruusta ja käsittelystä ja pyysin suullisen suostumuksen tutkimukseen osallistumiseksi. Korostin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta ja kerroin haastateltaville, että mihin tahansa kysymykseen voi halutessaan jättää vastaamatta ja haastattelun saa keskeyttää halutessaan. Kaikki haastateltavat viestivät innokkuutta osallistua tutkimukseen. Haastateltavat vastasivat kaikkiin kysymyksiin, eikä epäröintiä tai keskeyttämisaikeita ilmennyt.

Yhtä Skype-haastattelua lukuun ottamatta kaikki haastattelut toteutettiin haastateltavien toiveesta julkisissa kahviloissa. Jokainen siis sai valita itselleen mieluisan

haastattelupaikan ja painotin etukäteen mahdollisuutta toteuttaa haastattelu myös yksityisessä paikassa, kuten kirjastossa. Haastattelun aihepiiri ei ollut erityisen arkaluontoinen, joten julkiset kahvilat toimivat haastattelun toteutukseen mielestäni hyvin, etenkin haastateltavien itse toivoessa näitä paikkoja.

Haastattelut nauhoitettiin kahdella nauhurilla ja siirrettiin välittömästi haastattelun jälkeen henkilökohtaiselle tietokoneelleni, jonka jälkeen nauhoitukset poistettiin nauhurista. Vain minä olen käsitellyt alkuperäisiä nauhoitteita. Nauhoitteet tullaan säilyttämään tutkielman hyväksymiseen saakka ja sen jälkeen ne hävitetään lopullisesti. Nauhoitukset litteroitiin ja litterointivaiheessa kaikki tunnistetiedot poistettiin. Kerronnallisten kysymysten vuoksi kiinnitin erityistä huomiota anonymiteetin turvaamiseen. Kuten jo yllä kuvasin, muokkasin tarvittaessa litteraatteja vähemmän yksilöivään muotoon. Jos haastateltava esimerkiksi puhuisi työpaikastaan Nokialla Japanissa, tämä on vaihdettu litteraatissa muotoon työpaikka ulkomailla.

Tarjosin haastateltaville myös mahdollisuuden tarkistaa heidän haastattelustaan käytettävät lainaukset ennen tutkimukseni julkaisua anonymiteetin varmistamiseksi. Haastateltavista kuusi otti tarjouksen vastaan. Kaksi heistä huomioi haastattelukohdan, jossa he kuvaavat niin yksityiskohtaisesti ja persoonallisesti jotakin tapahtumaa, että heidät voisi olla mahdollista tunnistaa. Sovimme, että muokkaan kohtia vähemmän yksityiskohtaisiksi, mikäli niitä on välttämätöntä käyttää aineiston esittelyssä. Lopulta tälle ei ollut tarvetta, sillä kyseiset sitaatit eivät valikoituneet näytteiksi lopulliseen tutkielmaan. Tutkimuseettiset kysymykset on siis pyritty huomioimaan kaikissa tutkielman teon vaiheissa kiinnittämällä erityistä huomiota haastateltavien yksityisyyteen, vapaaehtoisuuteen ja tietoturvaan.

#### **4.4 Analyysin kulku**

Aloitin analyysin tutustumalla aineistoon lukemalla haastattelutekstejä useita kertoja läpi. Seuraavaksi poimin aineistosta ne kohdat, joissa haastateltava kuvaa arvostusta jollain tavalla. Olen hyödyntänyt aineiston tuottamisessa kerronnallisia kysymyksiä, joihin haastateltavien on ollut luontevaa vastata esittämällä arvostukseen liittyviä tilannenarratiiveja. Aineiston voikin katsoa koostuvan erilaisista pidemmistä tilannenarratiiveista sekä lyhyemmistä selonteoista, joissa arvostusta kommentoidaan



jollain tavalla. Selonteko (*account*) on merkitysten tutkimisen yleiskäsite, jolla halutaan korostaa, etteivät ihmiset pelkästään kuvaa kielen avulla ympäröivää maailmaa, vaan tekevät siitä selkoa antamalla puheessa erilaisia merkityksiä asioille (Jokinen & Juhila, 2016, s. 224). Vaikka narratiivit voi nähdä myös menneiden tapahtumien jäsentämisen välineenä, niihin tulisi suhtautua diskursiivisina välineinä, joita käytetään eri tavalla, eri tilanteissa tuottaen erilaisia seurauksia (mts. 226).

Poimittuani aineistosta arvostusta käsittelevät kohdat, aloin luokitella näitä erilaisia arvostuksesta annettuja selontekoja tunnistamalla niiden välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä. Analyysimenetelmäni oli aineistolähtöinen, eli en pyrkinyt luokittelemaan aineistoa minkään tietyn teorian mukaisesti. Kuitenkin jo haastattelukysymysten valmistelua ohjasi ajatus arvostuksesta asiana, jota voidaan osoittaa ihmiseltä toiselle erilaisilla tavoilla. Vaikka en pyrkinyt seuraamaan esimerkiksi Stockerin ym. (2014) tai Van Quaquebeken ja Eckloffin (2010) esittämiä arvostuksen määritelmiä, aineiston tuottamista on ohjannut heidän kanssaan jaettu käsitys siitä, että arvostukseen liittyy osoittaja, vastaanottaja ja toiminta, jolla arvostusta osoitetaan. Luokittelevassa analyysissä esittelenkin aineistossa rakentuvia versioita arvostuksen osoittajista ja tavoista, joilla arvostusta voidaan osoittaa. Luokittelevaa analyysia tehdessäni huomasin, että aineistossani esiintyy myös narratiiveja, joissa arvostus rakentuu kiistanalaiseksi ilmiöksi. Yhtenä luokittelevan analyysin osana esittelen tätä kiistanalaisuutta. Luokittelevaa analyysia tehdessäni tutkimuskysymykseni tarkentuivat, kun aloin tunnistaa aineistosta laajempia toisistaan poikkeavia tapoja puhua arvostuksesta.

Näitä laajempia puhetapoja analysoin tulkitsevassa analyysissä. Tulkitsevassa analyysissä tarkastelen tulkintarepertuaarien käsitteen avulla puheen resursseja, joita haastateltavat hyödyntävät arvostusta koskevissa selonteoissa. Potter ja Wetherell (1988) lähestyvät tulkintarepertuaareja eräänlaisina puheen rakennuspalikoina, joita ihmiset käyttävät rakentaessaan erilaisia versioita toiminnastaan, kognitiivisista prosesseistaan tai muista ilmiöistä. Repertuaareja tunnistetaan etsimällä aineistosta samanlaisia puhetapoja ja käytettyjä kielikuvia (mt.). Tulkintarepertuaarien erittelyllä ei tarkoiteta erilaisten aiheiden tai teemojen tunnistamista puheesta, sillä samaa teemaa voidaan käsitellä eri tulkintarepertuaareissa (Suoninen, 2016, s.44). Esimerkiksi omassa

aineistossani kaikki haastateltavat käsittelevät luottamuksen teemaa arvostuksesta puhuttaessa, mutta eri tulkintarepertuaareissa teemaa jäsennetään eri tavoilla. Erilaiset tulkintarepertuaarit eivät myöskään ole toisistaan irrallisia vaan ne määrittyvät suhteessa toisiinsa ja voivat olla myös keskenään kilpailevia. Tätä merkityssysteemien yhteenkietoutumista kutsutaan interdiskursiivisuudeksi. (Jokinen ym., 2016, s.27.)

Tulkintarepertuaarit esiintyvätkin aineistossa useimmiten pienempinä paloina, eivätkä yhtenäisinä, selvärajaisina kokonaisuuksina. Analyysissa hahmotellaan kokonaisvaltaisempia puhetapoja näitä pienempiä osia tunnistamalla. (Suoninen, 2016, s.43.) Yksi ja sama kielenkäyttäjä voi hyödyntää aineksia useista repertuaareista, jolloin analyysin keskiössä ei ole yksilö, vaan erilaiset sosiaaliset käytänteet, joita yksilö toteuttaa puheessaan (Jokinen ym., 2016, s.25). Aineistossa esiintyviä narratiiveja ei voitukaan yksiselitteisesti lajitella eri tulkintarepertuaareihin, sillä haastateltavat hyödynsivät usein puheenvuoroissaan useampaa kuin yhtä eri repertuaaria. Jopa yhden lauseen sisällä on saatettu käyttää useampaa eri repertuaaria. Analyysin tarkoituksena ei siis ole ollut luokitella haastateltavia eri repertuaareihin, vaan kiinnostus on puheessa, jota haastateltavat tuottavat. Onkin tärkeä huomioda, että repertuaarit eivät ole haastateltavien ominaisuuksia, vaan yleisemmin kulttuurissa olevia puhetapoja, joita haastateltavat hyödyntävät. Tämän vuoksi analyysiosiossa esittelemäni aineistonäytteet saattavat sisältää aineksia useasta eri repertuaarista.

## **5. ARVOSTUKSESTA RAKENTUVIEN VERSIOIDEN LUOKITTELEVA ANALYYSI**

Tässä osiossa esittelen yhteenvedon aineistossa tunnistettavista arvostuksen jäsennostavoista. Vain kahdeksan ihmistä käsittäneen verrattain homogeenisen ryhmän (saman alan asiantuntijatyöntekijät) haastatteluaineistossa arvostus rakentuu monimerkitykselliseksi ilmiöksi. Arvostuksen osoittajien ja osoitustapojen lisäksi aineistossa eritellään arvostuksen positiivisia seurauksia: selonteoissa arvostus motivoi, parantaa työilmapiiriä ja työviihtyvyyttä, lisää luottamusta ja avoimuutta, sitouttaa ihmisiä ja parantaa tuloksellisuutta.

Monet arvostukselle annetut merkitykset ovat suurelta osin tuttuja luvussa kaksi esittelemästäni arvostuksen tutkimuskirjallisuudesta: arvostuksesta puhutaan

esimerkiksi kehumisena, luottamuksen osoittamisena ja rahallisena palkitsemisena. Haastattelututkimuksen avulla tuotetut versiot arvostuksesta näyttäytyvät kuitenkin rikkaampina verrattuna aiempaan tutkimukseen. Kun haastateltavat kertovat osoittamastaan arvostuksesta, arvostusta kuvataan lähes poikkeuksetta sanallisena palautteena ja kiittämisenä, eikä juuri muita tulkintoja esitetä. Kun taas keskustellaan itselle osoitetusta arvostuksesta, arvostus rakentuu monitulkintaisemmaksi ilmiöksi. Aineistossa ei pelkästään rakenneta erilaisia versioita arvostuksesta, vaan kiinnostavalla tavalla myös kommentoidaan versioiden kiistanalaisuutta. Tätä kiistanalaisuutta esittelen luvussa 5.3. Arvostavan toiminnan tilannesidonnaisuus ja tulkinnanvaraisuus ovat jääneet aiemmassa tutkimuksessa vähemmälle tarkastelulle ja arvostuksen on esitetty olevan tilanteesta toisteen samanlaisena pysyvä konstruktio, jota voidaan mitata. Kiistanalaisuuteen liittyvä kommentointi tuo erilaisen näkökulman tähän puoleen.

Ensimmäisessä alaluvussa esittelen arvostukselle rakentuvia subjekteja, eli *kuka* narratiiveissa osoittaa arvostusta. Toisessa alaluvussa keskityn erittelemään, *mitä* arvostus on, eli millaisen toiminnan avulla narratiiveissa osoitetaan arvostusta. Kolmannessa alaluvussa esittelen kiistanalaisuutta, jota arvostukseen haastattelupuheessa liitetään.

## **5.1 Millaisia subjekteja arvostukselle rakentuu?**

Useimmiten arvostusta kuvataan henkilöltä toiselle osoitettavana toimintana. Näissä kertomuksissa toisilta henkilöiltä saatu arvostus rakentuu merkityksellisemmäksi kuin toisilta. Toiseksi, arvostusta kuvataan organisaation ja työntekijän välisenä ilmiönä. Kolmanneksi, joissain narratiiveissa arvostuksen kuvataan syntyvän ilman, että kukaan selkeästi osoittaa itselle arvostusta, vaan arvostus päätellään jollain muulla tavalla. Narratiiveissa eri subjekteille rakentuu erilaisia keinoja osoittaa arvostusta. Vaikka aineistonäytteiden myötä myös tässä osiossa tulee esiin erilaisia arvostuksen osoittamisen keinoja, keskityn kuvaamaan niitä tarkemmin vasta seuraavassa 5.2-luvussa.

### **5.1.1 Toinen henkilö arvostuksen osoittajana**

Arvostus on aikaisemmassa tutkimuksessa ymmärretty toimintana, jota voidaan osoittaa ihmiseltä toiselle erilaisten tapojen avulla. Myös omassa haastatteluaineistossani

arvostusta jäsennetään pääsääntöisesti samaan tapaan. Haastattelun aikana pyysin myös suoraan haastateltavia kuvaamaan erilaisia arvostuksen lähteitä, mutta jäsennostapaa hyödynnettiin yleensä jo ennen suoraa kysymystä. Aiemmassa tutkimuksessa on korostunut johtajan rooli, mutta haastateltavien kertomuksissa arvostusta (tai sen puutetta) osoittavat johtajien lisäksi työkaverit, asiakkaat kuin muut alan asiantuntijat. Kun arvostuksen osoittajana on toinen henkilö, arvostus rakentuu useimmiten positiivisen palautteen antamiseksi ja kiittämiseksi, mutta myös esimerkiksi luottamuksen viestimiseksi, tasa-arvoiseksi kohteluksi sekä pienten lahjojen antamiseksi.

Haastateltavien narratiiveissa ei ole täysin samantekevää, kuka arvostusta osoittaa. Arvostuksen esitetään tuntuva paremmalta silloin, kun se tulee suoraa henkilöltä, *“kenen elämään on vaikuttanut”*, kuten H6 kuvaa. Palautteen antajana loppukäyttäjä tai asiakas esitetään suurempana tahona verrattuna esimerkiksi toimitusjohtajaan tai projektipäällikköön. Alla olevassa aineistoesimerkissä H6 esittää perusteluja, miksi eri lähteistä tuleva arvostus on hänelle tärkeää. Asiakkaat esitetään tärkeimpänä, koska he ovat työn lopputulos. Työkaverit taas ovat henkilöitä, joiden kanssa työskennellään yhdessä. Viimeiseksi tärkeimmäksi esitetään esihenkilöt, jotka päättävät sopimuksellisista asioista eli töiden jatkosta. Eri henkilöiltä saatavalle arvostukselle rakentuu siis erilaisia funktioita.

*H6: No ensimmäinen on tietysti ne asiakkaat, ja toinen on se yhteisö, joille mä järkkään tapahtumia ja joiden kanssa mä teen juttuja, ja se on mulle ainakin se tärkein, koska he on se lopputulos. Sit on ne työkaverit, eli vertaiset kenen kans tekee niitä juttuja. Sit on se esihenkilökunta, ne jotka päättää siitä, et onko mulla töitä jatkossa. Ja tää on se tärkeysasteikko ainaki itellä. Et kyllä se tuntuu kivalta, jos tulee hyvää palautetta pomolta tai toimarilta. Mut sit se kuitenkin perustuu enemmän sellaseen toisen käden tietoon tai mielikuviin ja sitte jos se tulee työkavereilta tai sieltä kentältä, niin sit se perustuu siihen oikeeseen impacttiin, koska se on niinku se kenen elämään on vaikuttanut. (Näyte 1)*

Merkittäväksi esitetään myös arvostuksen osoittaja, jota vastaanottaja itse arvostaa: osaavampi henkilö tai toinen alan asiantuntija. Tällainen osoittaja esitetään merkittäväksi, koska henkilöllä itselläänkin on asiantuntemusta alasta, eli hän on pätevä arvioimaan myös toisen työtä. Seuraava H7 aineistonäyte on hyvä esimerkki tästä puhetavasta:

*H7: Sit itte oli tossa pari viikkoa sitte puhumassa tapahtumassa, niin siellä ainakin tuli mukavaa palautetta kävijöiltä, eivät varsinaisesti ollut asiakkaita tai mitään, mut fellow*

*asiantuntijoita tietyssä nieche-alueessa, niin ainakin siitä kokee hyvän fiilisen, jos joku ihminen jota pidät riittävän ammattitaitoisena sanoo, että teet asian hyvin tai muuta. Tai että sanoo, että puhe oli kiinnostava tai herätti ajatuksia tai vastaavaa, niin siitä ainakin tulee hyvä fiilis.*

*A: Joo, kyllä. Huomaatko, et onks siinä jotain eroa, et mikä sun mielestä tuntuu parhaalta, et keltä tai miltä sidosryhmältä tullut palaute, tai mistä sä ite tykkäät eniten?*

*H7: On siinä varmaan pientä eroa, ihan niinku rehellisyyden nimissä, jos tekee jotain tosi syvällistä asiantuntijatyötä ja jos se palaute, ainakin mulla, palaute tulee henkilöltä, jonka sä koet olevan itseäs isompi asiantuntija siinä jossain alueessa, niin jos hän sanoo hyvää palautetta, niin siitä tulee ehkä parempi fiilis, ku vaikka joku henkilö joka ei tunne niin hyvin sitä kontekstia sanoisi, tai sitte joku, joka ehkä jollain tavalla koet, että on vähemmän itseäsi osaava siinä asiassa. (Näyte 2)*

Näin arvostuksesta rakennetaan ilmiötä, jossa keskeistä ei ole pelkästään se, *miten* arvostusta osoitetaan, vaan myös *kuka* arvostusta osoittaa.

### **5.1.2 Organisaatio arvostuksen osoittajana**

Puhuessaan arvostuksesta haastateltavat eivät aina nimeä tiettyä henkilöä arvostuksen osoittajaksi, vaan osoittajana saattaa olla yleisemmin työnantaja tai organisaatio.

Arvostuksesta puhutaan esimerkiksi ylennyksinä ja palkankorotuksina, joissa työnantaja on myöntävä taho ja siten rakentuu arvostuksen subjektiksi. Palautteen antajana työnantaja ei taas näyttäydy yhtä merkityksellisenä, kuten edellisessä alaluvussa esitin.

Seuraavaa H6 puheenvuoroa on edeltänyt keskustelu siitä, että tavat, joista haastattelussa on puhuttu, ovat oikeastaan ilmaisia tapoja osoittaa arvostusta. H6 jatkaa antamalla vielä yhden esimerkin siitä, miten arvostuksen ei tarvitse olla isoa ja kallista. Narratiivissa arvostus on työnantajan osoittamaa huolenpitoa. Kyseinen kuvaus voitaisiin tulkita myös työnantajan ratkaisuksi saada ihmiset töihin poikkeuksellisessa tilanteessa, joten on kiinnostavaa, että H6 esittää kuvauksen esimerkkinä arvostuksesta.

*H6: Ja se on mun mielestä ylipäätään työpaikkakulttuurissa se, et liian helposti mietitään, et pitää olla jotain isoa ja kallista. Mut tosi usein ne parhaat jutut on tosi pieniä. Ei maksa hirveesti, mut mahdollistaa ihan valtavasti. Et yks hyvä esimerkki tos oli viime vuonna, päiväkodit oli lakossa pari päivää. Niin meillä palkattiin lastenhoitaja toimistolle, et työntekijät voi tuoda lapset töihin ja tehdä töitä. Et ei tarvinnut stressata sitä, et mistä mä löydän lastenhoitajan, et pitääks mun nyt ottaa vapaata töistä. Et ei se maksanut meille hirveesti suhteessa vaik sit menetettyyn laskutukseen.*

*A: Niin, et huomioidaan työntekijät tolleen kokonaisvaltaisesti.*

*H6: Ja se johtaa siihen, et sit ku ihmisiä arvostetaan ja pidetään huolta, niin sit ne ei lähde niin helposti, mistä tullaan taas siihen rahapuoille. (Näyte 3)*

Organisaatio rakentuu narratiiveissa myös eräänlaiseksi arvostuksen fasilitaattoriksi. Näissä kuvauksissa organisaatio ei suoraan osoita arvostusta, mutta tukee arvostuksen osoittamista työpaikalla erilaisten käytänteiden avulla. Narratiiveissa tällaisia käytänteitä ovat esimerkiksi ”asema, jossa on tarroja ja kortteja ja suklaata ja karkkia ja kaiken näköistä, mitä sä voit sit käydä antamassa ihmisille” (H6) ”skumppa-kakku tyylinen juttu perjantaisin, jos joku projekti menee maaliin kivasti” (H7) sekä ”firman sisällä sellanen kehu-niminen kanava” (H7).

### **5.1.3 Arvostus ilman selkeää arvostuksen osoittajaa**

Haastattelupuheessa rakennetaan myös sellaisia versioita, joissa kukaan tai mikään ei varsinaisesti osoita arvostusta, vaan arvostuksen tunne syntyy joltain muuta kautta päättelämällä. Yleisemmin näissä versioissa kyse on onnistumisesta, vaikuttamisesta tai hyödyllisyydestä työpaikalla, mutta toista henkilöä tai organisaatioita ei tarvita validoimaan tätä.

Alla olevassa aineistonäytteessä olen pyytänyt haastateltavaa kuvailemaan kuvitteellista tilannetta, jossa hän kokisi arvostusta. Haastateltava esittää, että projektin onnistumista vahvistettaisiin sanallisesti, mutta olennaisempaa olisi päästä näkemään oman työn vaikuttavuus jollain mitattavalla tavalla. Narratiivissa arvostus muodostuu siitä, että henkilö itse huomaa arvon omassa työssään mitattavan vaikutuksen kautta. Näin arvostus rakentuu asiaksi, jota toisen ihmisen ei välttämättä tarvitse kommunikoida.

*H7: Hmm, varmaan niinku sellanen tilanne, et just joku, ku elää sellases projektimaailmassa, et joku projekti menee läpi. Ja sit sä näät sen, kaikki sanoo, et hyvin meni projekti jne, mut sit tavallaan sä pystyt itse jollain mitattavalla tavalla näkeen, et se projekti meni hyvin. Et itse alkaa olla jo sen verran high level-tasolla, et mua saattais jo kiinnostaa se, jos asiakasprojekti menee niin hyvin, et se jotenkin vaikuttaisi asiakkaan liikevaihtoon positiivisesti ja sitä kautta tyyliin osakkeen kurssiin niin mä saattaisin kokea hyvää fiilistä jo siitä, et ihmiset ostavat firman osakkeita, koska tämä julkisti jonkun uuden tuotteen tai tän tyylistä. Et se alkaa olla jo todella irrallista ja välillistä, ku eihän se välttämättä tarkoita, et se johtuu siitä sun tuotteesta, mut jos on indikaattoreita et se vois johtua siitä, niin siitä vois tulla ihan hyvä fiilis. Et sen ei välttämättä tarvis olla ihminen, joka sen sanoo, et se voi olla jonkinasteinen indikaatio, minkä sä pystyt itse mittaamaan.*

*A: Joo. Eli onko se just semmonen konkreettinen vaikutus tai merkitys, mikä sun työllä on ollut?*

*H7: Joo joo, tavallaan jos pääsis tekeen joltain jolla olis yhteiskunnallisesti helvetin isoa merkitystä, niin kyl mä kokisin siitä varmaan eniten arvostusta, et sanotaan et kehitin juuri softan ja ihmiset eivät halua enää lentää, koska ei tarvitse enää mennä miittinkeihin tai muuhun ja co2 päästöt tippuvat maailmassa, tällaisia niinku isoja*

*juttuja, tavallaan sellaseen, et jos jostain syystä pääsis sellaseen fiilikseen, niin sit mä olisin tyytyväinen, että maailma arvostaa sinua -tyylisesti. (Näyte 4)*

Alla olevassa aineistonäytteessä olen pyytänyt haastateltavaa kuvailemaan kuvitteellista ideaalitulannetta, jossa haastateltavalle tulisi arvostettu olo. H3 kuvaa työn konkreettista vaikutusta, esimerkiksi jonkun ongelman ratkeamista. Haastateltava liittää epäröivästi sanallisen vahvistamisen mukaan kuvaukseen, mutta päätty kuitenkin esittämään, että arvostuksen ”*kyl ehkä niinku tietää*”. Kysyessäni mistä sen tietää, haastateltava esittää, että on kivaa, jos onnistumiset tuodaan esiin, mutta vihjaa kuitenkin, että arvostusta ei tarvitsi erikseen kommunikoida. Oman työn arvostamisen lisäksi arvostus syntyy narratiivissa ”*samanhenkisyydestä*” sekä yhteistyön sujuvuudesta. Muiden samanhenkisyyttä viittaa tulkintani mukaan siihen, että samanhenkisten ihmisten voi päätellä arvostavan työtä, jota itsekin arvostaa.

*H3: No niin no ehkä niinku pääpointtina se vaikutus. Joku asia ratkeis tai tulis joku uus tapa ratkasta asiat tai...tai ((epäselvä lause)) Siihen vähä, ehkä se on sellanen sanallinen...tai kyl sen ehkä niinku tietää.*

*A: Mistä sä aattelet, et mistä sen tietää?*

*H3: Mä mietin sitä, että...Tarviiks sitä välttämättä niinku erikseen jotenkin... tai no, ehkä se nyt on kivaa, jos just onnistumiset tuo yleisesti esiin, että se on ehkä sellanen kiva, miten sitä vois sit erityisesti huomioida. Mutta tota, sit jos muuten yhteistyö sujuu hyvin, niin emmä tiedä...Eikö se oo niinku, se on vähä niinku vaan hyvä tapa, tai tietyn aikavälein käydään läpi mitä asioita on tapahtunut, niin siinä sit käydään läpi sellaset hyvät pointit.*

*A: Et vähä niinku tuodaan esiin ne aikaansaannokset tai mitä on oikeesti saatu aikaan.*

*H3: Niin, niin. Ja miten niinku kannatti tehdä...Seki on just ehkä kuitenkin, et jos itte arvostaa omaa työtään tai mitä tekee, ja muut on niinku samanhenkisiä, sit sitä ei välttämättä tarvi niinku sellasta ulkopuolista validointia...Tai et yhdessä sit juhlii jotain asiaa. (Näyte 5)*

Lisäksi haastatteluisissa esitetään narratiiveja, joissa arvostus syntyy epäsuorasti oman ammattiryhmän koetusta arvostuksesta organisaatiossa. Olen luokitellut myös nämä puhutavat tähän luokkaan, sillä niille on yhteistä yllä esiteltyjen kuvausten kanssa selkeän itseen kohdistetun arvostuksen osoituksen puuttuminen. Aineistonäytteessä H4 esittää, ettei hänellä ole ollut kokemuksia arvostuksen puutteesta, koska teknologian tekeminen (eli hänen työnkuvansa ohjelmistokehittäjänä) on aina ollut tärkeää yrityksen toiminnassa.

*A: Joo kyllä, toi on tärkeä pointti. Jos sä ajattelet omalle kohdalle sitä, tai ootko sä huomannut käytännössä, tai onko sulla ollut jotain kokemusta vaikka, että sua ei arvostettaisi jossain firmassa?*

*H4: No emmä kyllä oo huomannut tai ei oo mitään kokemusta, että ei arvosteta. Et kyl no, teknologia-alalla ku on ollut, niin kyl se teknologian tekeminen yleensä on aika keskiössä siinä, mitä firma tekee. Niin sitä kautta kans sitä kuitenkin sit myös veikkaisin että arvostetaan. (Näyte 6)*

H1 rakentaa samantyyppistä versiota, mutta hänen esittämässään narratiivissa on kyse arvostuksen puutteesta. Aineistonäytteessä H1 esittää ”devien” eli ohjelmistokehtäjien kokevan arvostuksen puutetta, koska yrityksessä painopiste on siirtynyt ohjelmistokehityksestä valmiin tuotteen myyntiin. Tässäkään narratiivissa kukaan ei suoraan kommunikoi arvostusta tai sen puutetta, vaan oman työn arvostus päätellään siitä, nähdäänkö oman tiimin työ keskeisenä ja merkityksellisenä yrityksen toiminnassa.

*H1: Mut meillä on vähä just miten täs just tää palaute siitä yhen bugin metsästyksestä tuli, niin siinä on vähän meillä semmosta, jollain tavalla ehkä kitkaa tai kuiluu siinä myynnin tai tuotesuunnittelun ja sitte devien välillä, et siinon vähä niinku jonkinlaista, en tiedä onko se kulttuurieroa, vai onko se vaan siitä, et meidän firma on vähä muuttunut sellasesta tuotekehitysfirmasta niinku myyntiin, et tuote on niin pitkällä, et me päästään sitä myymään ja luukuttaan, niin sit on ehkä tuntunut joistain, että on tavallaan heidän duuninsa arvostus laskenut, kun se painopiste on muuttunut enemmän sinne markkinointiin ja myyntiin.*

*A: Aivan joo.*

*H1: Siinä kokonaisuudessa tavallaan. Ja varmaan tavallaan onki painoarvo jollain tavalla laskenut, muttei se nyt tarkota sitä nyt, että se arvostus siihen päivittäiseen työhön olis vähentynyt. Mutta sillee se nyt koetaan ilmeisesti sitte. (Näyte 7)*

## **5.2 Mikä narratiiveissa rakentuu arvostuksen osoitukseksi?**

Tässä luvussa syvennyn erittelemään millaisten arvostuksen tekojen avulla haastateltavat kuvaavat arvostusta osoitettavan. Olen luokitellut narratiiveissa esiintyvät arvostuksen teot neljään luokkaan, joita ovat Sanallinen vahvistaminen, Aineellinen palkitseminen, Vastuutehtävien antaminen ja luottamuksen osoittaminen sekä Inhimillinen kohtelu.

### **5.2.1 Sanallinen vahvistaminen**

Arvostus liitetään usein synonyymiksi positiiviselle palautteelle ja ääneen sanotuille kiitoksille etenkin populaarijulkaisuissa, mutta myös tieteellisissä teksteissä (esim. Spiro ym., 2016). Sanallinen vahvistaminen arvostuksen osoituksena hallitsee määrällisesti myös oman tutkielmani haastattelupuheen diskurssia. Jokainen haastateltava puhuu jossain vaiheessa haastattelua arvostuksesta sanallisena vahvistamisena. Sanallinen vahvistaminen kattaa kiitokset ja kehut sekä positiivisen palautteen. Sanalliseen vahvistamiseen liittyvät narratiivit sisältävät paljon



kiistanalaisuutta. Haastateltavat esittävät erilaisia ehtoja ja täsmennyksiä sille, milloin sanallinen vahvistaminen saa arvostuksen merkityksen. Tätä kiistanalaisuutta esittelen tarkemmin luvussa 5.3.

H2 esittää, että arvostuksessa olennaista on juuri ääneen sanominen. Narratiivissa arvostusta ei voi päätellä sanattomista vihjeistä, vaan pelkästään sanallisesti tunnustettu tyytyväisyys toisen työhön rakentuu arvostukseksi. Sanallisena vahvistamisena arvostus onkin merkki hyvin tehdystä työstä.

*A: Niin nimenomaan, et jos sinua arvostaa joku muu ihminen, niin mistä sen näkee, niinku hänen toiminnassaan?*

*H2: No oikeastaan kyllä siis se, että se sanotaan ääneen. Elikkä tässä on tärkeitä se, et sanotaanko tää perusklassinen, et viestinnästä 80 prosenttia on sanatonta ja 20 sanallista, niin täs kohtaa, elikkä jos puhutaan siitä, et mä voisin ton arvostuksen liittää tavallaan ton työn tulokseen, et olenko tehnyt työni hyvin. Niin kyl se lähtee paljon siitä, et se sanotaan. Eli mä en lähde sanattomasta viestinnästä arvioimaan, et tykättiinkö tästä vai ei. Eli kyl tää liittyy siihen validointiin.*

*A: Joo, et saa kuulla ääneen sen.*

*H2: Kyllä, et sanotaan esimerkiksi että olemme työhösi tyytyväisiä, niin silloin mä tiedän, että se on oikeasti, vaikka olisin itse aistinut ja vaistonnut sen, mutta silloin ku se tuodaan oikeasti esille niin silloin mä tiedän, että tähän mä voin luottaa. (Näyte 8)*

Sanallisesti annettu tunnustus liitetään kaikissa narratiiveissa jollain tavalla yhteen onnistuneen työsuorituksen kanssa. Onnistumista kuvaillaan esimerkiksi asiakkaan tyytyväisyydeksi, tavoitteen saavuttamiseksi tai projektin valmistumiseksi ”aikataulussa tietysti”. Alla olevassa aineistoesimerkissä H1 kommentoi kysymystä kuvitteellisesta arvostustilanteesta. Etenkin näissä kuvitteellisen arvostustilanteen kommentoinneissa korostuu valmiiksi saamisen teema, joka liitetään yhteen sanallisen vahvistamisen kanssa. H1 narratiivissa arvostus rakentuu asiaksi, jota on joka tapauksessa tietty määrä ja jonka ”piikkaamiseen” tarvitaan jonkin saaminen valmiiksi aikataulussa.

*H1: Mmm...No vaikka ollaan launchattu joku uus appi ja se toimii launchissa ihan täydellisesti ja kaikki kehuu kuinka hyvin se pelittää ja saa paljon tractionii, niin kyl siinä varmaan olis semmonen olo, että on saanut jotain arvostusta, että se tavallaan... jotenkin ne on varmaan voimakkaimpii positiivisia kokemuksia, kun annetaan jotain tiimillä tai isolla ryhmällä, et tää tyyppi on tehnyt nyt hyvää duunia, et saatiin tää juttu nyt ulos ja pusketuu maailmalle tai muuta. Et jotenkin joku tän tyyppinen asia se varmaan olis. Hirveen konkreettinen se ei ehkä nyt oo.*

*A: Se on hyvä esimerkki. Liittyykö siihen sun mielestä sellanen, et on saanut jonkun jutun valmiiksi tai tietynlainen, et joku asia on tullut valmiiksi tai saavutettu?*

*H1: Joo kyl. Et jos haetaan semmosta oikeen, et se arvostus kerrankin piikkaa, ku jotenkin sillä on tietty baseline, joka on jo mun mielestä aika korkeella, niin sit tavallaan et siitä pääsis ylöspäin, niin se pitäis olla joku ton tyyppinen, et joku valmistuu. Aikataulussa tietysti. (Näyte 9)*

Alla olevassa aineistonäytteessä palaute – myös rakentava – on merkki siitä, ”et sillä mitä mä teen on väliä”. Kehujen ohella siis muunkinlainen palaute voidaan tulkita arvostukseksi. Palautteena osoitettu arvostus rakentuu viestiksi siitä, että henkilön työpanos on tärkeä ja hyödyllinen organisaation kannalta.

*H4: Ehkä toinen myös et sit mitä ite arvostaa tai mihin ehkä ite myös vähä takertuu, on ihan vaan tällänen palautteen antaminen. Et tää meni ihan sika hyvin ja itse asias täs ois voinu kuitenkin tehdä jotain muuta viel tai kelasitsä, et ois voinu tehdä myös näin. Ja mun mielestä se, et saat palautetta niin tarkoittaa, et siitä tekemisestä ja työn tuloksesta välitetään. Mut sit myös toki se, ei välttämättä kaikki koe silleen, et palautteen saaminen ei oo välttämättä aina, tai tommosen rakentavan palautteen saaminen ei oo kaikille kuitenkaan miellyttävin kokemus.*

*A: Mut sä ite ajattelet, et se tuntuu arvostukselta, kun joku haluaa antaa sulle palautetta sun työstä?*

*H4: Jjoo...Kans se, et ku antaa palautetta työstä niin tarkoittaa sitä, et sillä mitä mä teen on väliä. Koska miks kukaan muuten, jos sillä ei olis väliä, niin miks kukaan haluais antaa palautetta tai auttaa kehittymään? (Näyte 10)*

Vastaavasti ahkeroinnin jälkeen saamatta jäänyt sanallinen kiitos tai tunnustus merkityksellistyy arvostuksen puutteeksi. Kysyessäni H1 ensimmäisiä kokemuksia arvostuksesta, hän esittää narratiivin, jossa sinnikkään ahkeroinnin jälkeen toimitusjohtajalta ei tule tunnustusta ja kiitosta:

*H1: No negatiivista ainaki tuli semmonen, en tiedä miks tää on jäänyt niin voimakkaasti mieleen, mut aiemmassa työssä mä olin rakentaas sellasta palvelua, mitä ei hirveesti suomes ollu vielä silloin ja deadline alkoi lähestyä ja piti saada sivusto ulos, niin ei päässy edes kotiin nukkumaan ku tuli väännettyä duunia. Ja sit meillä oli koulutuspäivä seuraavana päivänä ja sitte toimari tuli taputtaa olalle, et ”sä näytät vähä väsyneeltä”. Joo varmaan ku mä oon viettänyt täällä koko yön, et sitä voi olla vähä väsynyt, et vähä vois miettii niitä hauskoja letkautuksia sitte ku.. sitte ku on vääntäny pitkää päivää. (Näyte 11)*

Haastatteluiden aikana puhuimme haastateltavista sekä arvostuksen vastaanottajan että osoittajan asemassa. Narratiiveissa, joissa haastateltavat puhuvat itsestään arvostuksen osoittajana, arvostus merkityksellistetään lähes aina sanalliseksi vahvistamiseksi, kuten H2 sitaatissa: ”Ja sit sieltä tavallaan heijastuu se, et mitä pidemmälle mä täs työuralle meen, niin mä yritän siihen panostaa, et ku joku on tehnyt työnsä hyvin, niin mä sanon sen ja kiitän.” Haastateltava esittää pyrkivänsä aina itse tunnustamaan sanallisesti muiden hyvää työtä.

Puhuttaessa itsestä arvostuksen vastaanottajana, versiot ovat rikkaampia ja arvostuksen useat merkitykset korostuvat.

Sanallisesta vahvistamisesta puhuttaessa arvostukselle rakennetaan myös eräänlainen areena julkisuuden ja yksityisyyden välisellä dimensiolla. Julkinen palaute esitetään aineistossa hyvänä asiana. Alla olevassa sitaatissa H3 on juuri esittänyt antavansa arvostusta kertomalla positiivista palautetta jonkun toiminnasta myös muille ihmisille. Narratiivissa julkinen kehuminen validoi kehuja todenperäisyyttä ja sitä, että henkilö oikeasti tarkoittaa kehuja.

*A: Niin et kerroo vähä niinku jollekin kolmannellekin, et toi on tehnyt hyvää työtä?*

*H3: Niin, niin. Se ehkä myös niinku validoi sen. Et se on niinku julkinen lausunto eikä yksityinen lausunto, niin sit se ainaki kertoo, että asioiden kannalla seisoo, eikä sekään oo semmosta niinku...mä kyl uskon sellaseen aitouteen... (Näyte 12)*

Alla olevassa aineistonäytteessä H7 on esittänyt pyrkivänsä antamaan riittävästi julkisia kehuja, vaikka kiusaantuukin niistä itse. Haastateltava esittää julkisen palautteen tuntuvan toisaalta hyvältä, mutta aiheuttavan painettava olla kehuja arvoinen.

*A: Mm-mm. Mitä sä aattelet, et ku sanoit et semmonen julkinen palaute, et siitä tulee vähä sellanen kiusallinen olo, et onks se sellanen, et tuntuuks susta kuitenkin myös hyvältä saada julkista palautetta, vai onks se vähä vaan kiusallista olla siinä edessä?*

*H7: Siis se tuntuu hyvältä ja kiusalliselta samaan aikaan. Itse en psykologiasta tai mistään tiedä, mutta mulla aina sellanen keittiö-filosofi-psykologi jostain sisältä sanoo, et se on sellanen impostor syndrooma, et tavallaan emmä nyt oikeesti oo noin hyvä, et ei mua nyt kannata kehuu. Et kylhän mä nyt loppupeleis tiedän, että oon mä kuitenkin ihan hyvä, koska olen riittävästi menestynyt uralla ja kuitenkin pystynyt tekeen vaikeitakin asioita. Niin sitte tavallaan, tulee sellanen fiilis, et nää kaikki muutkin on tosi hyviä, et unohtakaa mut, et mä vaan jään tänne nurkkaan tai jotain. Mut on se kivaa silti vastaanottaa se palaute, mut se on sillee et se jotenkin nolottaa tai hävettää. (Näyte 13)*

Julkisuuden merkitys tulee esiin myös arvostuksen puutteesta puhuttaessa. Edellä H4 on esittänyt, että myös kriittinen palaute voi olla arvostusta. Seuraavassa sitaatissa H1 esittää julkisesti annetun kritiikin mahdollisena merkinä arvostuksen puutteesta: ”*et kyllä sit siin on ehkä välillä ollut, kun tarkemmin miettii, niin semmonen et siin on voinut se ylempikin miettii, et eiks toi arvosta mun duunia, kun lähtee kritisoimaan julkisesti*”. Tulkintani mukaan keskeistä sitaatissa on nimenomaan julkisesti annettu suora kritiikki. Toisaalta näissä kahdessa erilaisessa tavassa tulkita palautetta arvostuksena näkyy luvussa 5.3 esiteltävä versioihin liittyvä kiistanalaisuus.

Eräänlainen erityisesimerkki sanallisesta vahvistamisesta tulee esiin H7 haastattelussa. Teknologiavälitteinen viestintä on nykyajan yrityksissä arkipäivää. Etenkin etätyötä suosivissa IT-yrityksissä yhteisön vuorovaikutus käydään suurelta osin teknologian välityksellä. H7 narratiivissa pikaviestipalvelu Slackissa käytetyt meemi-kuvat ja gif-animaatiot esitetään yhtenä tapana osoittaa arvostusta työyhteisössä. Tämä on eräänlainen modernin teknologiayrityksen versio sanallisesta vahvistamisesta. H7 käyttää ilmaisua ”mitä emoticonia sinä käytät, et se on ehkä sellainen yrityskulttuuriasia”. Kuvauksessa yhteisön jaettu kieli määrittää mitkä emoticonit tai meemit toimivat arvostuksen osoituksina.

*A: Miten tässä esimerkissä teidän toimitusjohtaja reagoi, kun se kuuli tästä, et miten sä olit hoitanut tän tilanteen?*

*H7: No meillä on slacki käytössä, niin meil on tommosia firman ja vähä muillakin firmoilla on sellasia hauskoja sisäisiä meemejä, niin meillä tommosia party parrot-giffejä viljellään aika paljon, niin se oli tietenkin laittanut jonkun party parrot ultran, mikä on vaan sellanen disco parrot, mikä pyörii ympäri siinä giffissä. – –*

*A: Miten teillä siellä slackissa, et onks se just tapana, ku sä sanoit, et teillä on niitä omia meemejä, niin onks et jos just joku on onnistunut jossain, et sit käytetään tiettyjä meemejä tai sillä tavalla vähä niinku osotetaan sitä arvostusta?*

*H7: Joo, kyllä se on mun mielestä, et siellä on jotain tiettyjä tollasia meemi-kuvia, et kaiken maailman party parrotit on ollut sellasia yleisiä, millä niinku, joku niinku hyvän adjektiivi, että sitä on yritetty sillai indikoida, ja sit jotain sellasia vasen muskeli -tyylisiä slackin peruskuvia ja tän tyylisiä. Et kyllä se mun mielestä tuntuu, et siinä on jonkun asteinen teema. Et ei missään dokumentaatiossa oo kerrottu, et laita näin jos tuntuu hyvältä, mut tuntuu, et porukka käyttäytyy hyvin samalla tavalla siinä. (Näyte 14)*

### **5.2.2 Aineellinen palkitseminen**

Viisi haastateltavaa esittää tulkinnan arvostuksesta erilaisina aineellisina palkintoina, kuten lahjoina tai rahana. Nämä kuvaukset olen luokitellut Aineellisen palkitsemisen luokkaan. Aineellinen palkitseminen näyttäytyy erityisesti kiistanalaisena arvostuksen muotona sanallisen vahvistamisen ohella. Sekä eri haastateltavien välillä, että yhden haastattelun sisällä esitetään toisistaan poikkeavia tulkintoja aineellisesta palkitsemisesta arvostuksena. Tätäkin esittelen tarkemmin kiistanalaisuutta käsittelevässä 5.3-luvussa.

Pyydettyäessä haastateltavia kertomaan arvostukseen liittyvistä tilanteista, osassa narratiiveissa arvostusta osoitetaan pienen lahjan kautta. Lahja voi olla esimerkiksi kuohuviini-, viskipullo tai suklaapatukka. Aineistonäytteessä H7 esittää, että ”ei se oo

välttämättä sillee, et ei kukaan aina suoraa sano” viitaten arvostuksen yleiseen merkitykseen pelkkänä sanallisena vahvistamisena.

*H7: Ja sit huomenna on skumpat, koska saimme sen juuri maaliin. Niin aamulla pieni skumppa-kilistys. Et ei se oo välttämättä sillee, et ei kukaan aina suoraa sano, et siinä edellises tilanteessa ku oli vastaava audit, mut se oli just vappuaatto ku telco oli päättynyt ja oltiin saatu audiittori uskomaan, et me hoidettiin se tilanne ihan oikein niin siinä toimari tais antaa mulle ihan skumppapullon siitä jostain firman hyllystä, et jotain tollastakin on joskus tapahtunut. (Näyte 15)*

Narratiiveissa lahja rakentuu keinoksi osoittaa kiitosta ja sitä kautta arvostusta. Lahja tulkitaan kiittollisuuden ilmentymänä haastattelupuheessa. Alla olevassa aineistonäytteessä H6 on aiemmin kuvannut työpaikalla käytössä olevaa pienten lahjojen menetelmää, jonka avulla työkavereille osoitetaan arvostusta. Haastateltava jatkaa esittäen, ettei aineellinen palkinto oikeastaan ole pääasia tässä arvostuksen muodossa, vaan toisen kiittäminen.

*H6: Niin, sen ei tarvi olla iso, koska se niinku oikee juttu on se, et sä annat palautetta ja kiität. Mut sit ku se on vähä pelillistetty, niin jengi tekee sitä enemmän. Niinku se et sä saat sen jonkun kortin tai suklaan niin se ei oo se juttu itteessään, vaan se et ku sä teet juttuja ja sit sun työkaverit kiittää sua siitä, mikä niinku kuvittelis et se ois arkipäivää kaikkialla. Mut sit ku se ei oo. (Näyte 16)*

Lahjojen lisäksi tähän luokkaan luokitelluissa narratiiveissa arvostuksesta puhutaan rahallisena palkitsemisena. Alla esitetyssä narratiivissa arvostusta on pyritty viestimään sanallisen vahvistamisen kautta, mutta arvostus jää epäselväksi, sillä sitä ei ole osoitettu palkassa. Puheessa rakentuu versio, jossa positiivinen palaute tarvitsee tuekseen riittävän palkan, jotta työntekijälle syntyy kokemus arvostuksesta.

*H5: Ja ehkä kans se, et mun aikasemmassa työssä mä en ollut hirveen vaativa sillee, miten sitä sanotaan, vaativa tai mä en itse vienyt mun palkankorotuksia ollenkaan eteenpäin, et sit mä olin sillee, et no mitä sieltä nyt tulee, niin mun pitää vaan olla tyytyväinen siihen, et niinku mä en vois vaikuttaa siihen asiaan millään tavalla itse, vaikka mullekin aina siellä palautteessa sanottiin, et koko firma arvostaa sua ja hieno ura edessä varmasti. Et se palaute oli sellasta, et mä oon ihan huipputyyppe. Mut sit ku mä sitä jälkeinpäin mietin, niin sit ne mun palkankorotukset ei ollu kuitenkaan mitenkään, tai oli niinku, mä en osaa sanoa mikä on normaali prosentuaalinen palkankorotus tällä alalla. – – Ku mä tavallaan ajattelisin, että ideaalissa maailmassa, et jos sua arvostetaan ja sä oot hyvä työntekijä, niin ne vaan antais sulle sen palkankorotuksen, et sun ei tarvis sitä ite pyytää. Et toisaalta mä tajuan sen, et jos mä olisin ite se työnantaja, niin miks mä antaisin enemmän, jos mä saan saman vähemmälläkin. Mut ehkä se vähä sillee on ollut opetus mulle, et ei pidä odottaa, et ne antaa sulle sen rahallisesti, et ne osottaa sen arvostuksen pyytämättä. (Näyte 17)*

### 5.2.3 Vastuutehtävien antaminen ja luottamuksen osoittaminen

Sanallisen vahvistamisen ohella erilaiset narratiivit luottamuksen osoittamisesta arvostuksena toistuvat yhtä lukuun ottamatta (H3) jokaisessa haastattelussa.

Luottamuksen osoittamisen luokkaan olen luokitellut erilaisia kuvauksia, joissa tulkintani mukaan puhutaan arvostuksesta jollain tapaa luottamuksena: arvostus esitetään vastuutehtävien tarjoamisena, ylennyksinä, avun ja mielipiteiden pyytämisenä sekä autonomisen työskentelyn sallimisena.

Narratiiveissa ylennyksen ja työpaikan tarjoaminen rakentuu arvostukseksi. Tällaisen toiminnan esitetään viestivän luottamuksesta ja toisaalta oman työn tärkeydestä. Alla esitetyssä narratiivissa arvostus osoitetaan nostamalla työntekijä esihenkilöasemaan.

Ilmauksen ”*et en mä varsinaisesti pitäisi sitä alaisena vaan mä pitäisin sitä kollegana*” kautta H5 rakentaa vaikutelmaa, että asema sisänsä ei olisi merkittävä. Merkittävämmäksi hän esittää sen, että pääsisi opettamaan jotakuta, sillä se toimisi todisteena luottamuksesta haastateltavaa kohtaan.

*H5: Ehkä jos mut nostettais manageriksi ja sit se joka tekee sitä analyysia enemmän ottais jonkun analyytikon roolin, et musta tulis tavallaan sen osa-alueen vetäjä ja sit mä saisin alaisen itselleni. Et en mä varsinaisesti pitäisi sitä alaisena vaan mä pitäisin sitä kollegana. – –*

*A: Niin et sais vähä niinku sellasen mentorin roolin.*

*H5: Joo. Et se ois tosi kiva. Et sit tulis semmonen olo, et muhun niinku luotetaan tai et mä oon parasta mitä on, tässä osa-alueessa. (Näyte 18)*

Myös H4 kuvaa arvostusta luottamuksena osoittaa vastuullisia työtehtäviä.

Haastateltava kommentoi kysymystä kuvitteellisesta arvostustilanteesta. H4 käyttää suoraan ilmausta, että arvostuksella validoidaan hänen merkitystään organisaatiossa.

*H4: Varmaan siinä jollain tavalla validoitais sitä, että sillä omalla tekemisellä ja omalla mielipiteellä on väliä ja että on oikeassa. Et se varmaan liittyis jotenkin siihen, että joku sanoo tai kysyy, et pystyisitsä hoitaa tän jonkun ison ja merkittävän asian, koska sä oot paras tekemään tämän. Ja sit nimenomaan sellanen asia, missä tää sit pitäis paikkaansa. Niin se varmaan liittyy tavallaan tähän vastuun antoon. (Näyte 19)*

Luottamuksena osoitetulle arvostukselle annetaan mielekkäitä työtehtäviä mahdollistava funktio. Kuvauksessa arvostus saa merkityksen ihmisten työviihtyvyyden takaajana, sillä ilman luottamuksena osoitettua arvostusta, ihmiset eivät saisi kiinnostavia työtehtäviä, eivätkä viihtyisi yrityksessä.

*H7: Ainakin omasta mielestä sen iso merkitys on se, että jos kukaan ei arvostaisi toisia, niin todennäköisesti firmaa ei olisi olemassakaan, koska se kuulostais ihan kamalalta*

*paikalta olla duunissa. Et ainakin jos itse kokisin, et mä en saa mielekkäitä hommia, tai et porukka ei anna mulle työtehtäviä sen vuoksi, koska ne epäilee, et mä en saa niitä tehdyksi, niin sit mä varmaan ite vaan päätyisin lähtemään pois siitä firmasta, koska sillon en saa tarpeeksi aikaa tai jotain. (Näyte 20)*

Vastuutehtävien antamisen ohella luottamuksena osoitetusta arvostuksesta puhutaan itsenäisen työskentelyn sallimisen kautta. Luottamuksesta puhutaan esimerkiksi ”mikromanageerauksen” tai ”kyttämisen” puuttumisena ja vapaiden käsien antamisena. Liiallinen toisen työhön sekaantuminen esitetään merkiksi arvostuksen puutteesta. Luottamus ja vastuutehtävien osoittaminen esitetään useimmissa narratiiveissa eräänlaisena palkintona ammattitaitoiselle työntekijälle. Näin ollen myös luottamukseksi merkityksellistetty arvostus rakentuu ammattitaidon tunnustukseksi (vrt. Sanallinen vahvistaminen). Luottamuksesta puhuttaessa arvostusta ei kuitenkaan liitetä tietystä työsuorituksesta seuraavaksi, kuten sanallisessa vahvistamisessa. Arvostus mahdollistaa narratiiveissa työntekijälle tärkeitä asioita, kuten itsemääräämisoikeutta, kiinnostavia työtehtäviä ja työviihtyvyyttä. Alla oleva H6 aineistonäyte tuo hyvin esiin tämän puhutavan.

*A: Mitä sitte jos ajattelee, tossa tulikin jo vähän, mut mitä sun mielestä on se arvostus työpaikalla? Miten sä määrittelisit sitä?*

*H6: Mulle tosi tärkeitä juttui on se, et on tarpeeksi iso vapaus tehdä asioita, et työnantaja arvostaa mun osaamista ja ammattitaitoa ja luottaa siihen, et mä tiedän mitä mä teen. Et mulle niinku usein arvostuksen puute näkyy ehkä siinä jos mikromanageerataan, jos kytätään, jos on hirveen tarkat kaikki kellokortit ja se et miten sä teet töitä. Mulle se kertoo arvostuksen puutteesta. Ja sit toinen on se, et kuunnellaan mitä ihmiset on mieltä, mitä ne kaipaa, mitä ne haluaa tehdä ja sit tarjotaan niitä asioita. Esimerkiks konsulttibusnessä se, et arvostetaan sitä, et millasii juttuja sä haluat tehdä yksilönä ja sit yritetään löytää sopivii projekteja, sopivii tiimejä siihen.*

*A: Joo, eli tavallaan se et osallistetaan ja annetaan sitä vapautta.*

*H6: Joo. Ja sit ku täs kuitenkin palkataan kovapalkkasia ammattilaisia, niin mun mielestä on tärkeä et se arvostus myös näytetään sitä kautta, et uskotaan niihin ja annetaan niille mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä ja samalla tuoda sitä omaa ammattitaitoa esille päivittäisessä työssä. (Näyte 21)*

H2 esittää poikkeavan tulkinnan, jossa luottamuksena osoitettu arvostus ei ole seurausta mistään, vaan se on ennako-odotus ja luottamus osaamiseen, vaikka henkilö ei varsinaisesti ole todistanut osaamistaan. Narratiivissa hän kuvaa, miten yhteistyökumppani ei tiennyt hänestä mitään ennalta, mutta luotti silti ilman, että ”olisit sitä pyytännyt”.

*H2: Me ei tehtykään kovin paljon loppujen lopuksi sit siinä tiimissä yhteistyötä, mutta sitte nekin hetket, ku me tiimissä tehtiin yhdessä, mä olin tavallaan se uusi siinä, niin häneltä tuli minulle luottamusta.*

*A: Joo. Eli tavallaan se luottamuksen osoitus, joka aiheutti sen arvostetun olon?*

*H2: Joo kyllä. Hän tavallaan ei tiennyt minusta mitään etukäteen, kun projektityötähän voidaan tehdä hyvin adhocistikin nykyään, et pistetään asiantuntijat kootaan yhteen, niin tämä henkilö luotti siihen mun asiantuntemukseen. Ilman, että mä olisin sitä pyytänyt. (Näyte 22)*

Toisessa narratiivissa H2 mainitsee työkavereiden iän ja sukupuolen sekä oman harjoittelija-positionsa ja korostaa kertomuksessaan, miten nämä tekijät eivät näkyneet kohtelussa ollenkaan. Narratiivissa on viitteitä myös inhimillisestä kohtelusta, jota käsittelen seuraavassa alaluvussa. Narratiivissa arvostukseksi muodostuu toisen henkilön ammattitaitoon luottaminen huolimatta ulkoisista status-tekijöistä, kuten nuoremasta iästä tai alemmasta asemasta organisaatiossa. Tasavertaisuuden ja luottamuksen kommunikointi rakentuu arvostukseksi. Narratiivissa luottamuksena osoitetulla arvostuksella on erityyppinen funktio verrattuna yllä esitettyihin aineistonäytteisiin, jossa arvostus mahdollistaa vastuullisia ja kiinnostavia työtehtäviä sekä validoi ammattitaitoa. Tässä narratiivissa arvostus toimii hyväksynnän ja yhteenkuuluvuuden rakentajana.

*H2: Mm, tää on sinänsä aika helppo nyt vastata, koska mä oon ollut ulkomailla kesätöissä silloin ku en työuraani ollut vielä aloittanut, niin mä olin harjoittelijana kesätöissä kansainvälisessä yrityksessä, jossa pääosin henkilöstö oli minua huomattavasti vanhempaa. He oli miehiä, ollaan ulkomailla, puhutaan 90-luvun alusta. Näin vuosikymmenenkin jälkeen voin sanoa, et se oli hyvin moderni kulttuuri, se arvostus tuli siitä, että tehtävä mitä minulle annettiin, niin siihen luotettiin. Eli se luottamus. Eli se et mitä mä teen. Niin mä koin siitä, et minut otettiin siihen työyhteisöön mukaan. Eli mä olin heille täysin uusi henkilö, me ei ollut tunnettu yhtään etukäteen, et mä oon hämmästellyt sitä, et kuinka paljon, mä tein tiivistä yhteistyötä, mulla oli työpari. Ja se oli tärkeätä asiaa, mitä me tehtiin. Et minut otettiin siihen. Mulla ei tietenkään täyttä vastuuta siitä ollut, mut minut otettiin tasavertaiseksi työntekijäksi. – – Ja se oli tekninen ala millä mä olin. Ja mun tiimiläiset oli kaikki miehiä, mä olin nainen. Niin se ei näkynyt missään. (Näyte 23)*

Olen luokitellut luottamuksen luokkaan myös narratiivit, joissa kuvataan mielipiteiden kysymistä ja avun pyytämistä. H4 kommentoi aineistonäytteessä kysymystä arvostuskokemuksesta uran alkuajoilta. Kuten yllä esitellyssä aineistonäytteessä, myös tässä arvostusta osoitetaan ilman todisteita aiemmasta osaamisesta tai ammattitaidosta, vaikka luottamuksen kohde oli töissä ”nollakokemuksella”. Arvostus ikään kuin validoi sitä, että omilla mielipiteillä on merkitystä yrityksen päätösten ja toiminnan kannalta.



*H4: No siis...Ehkä silloin oli nimenomaan se vastuun saaminen ja tavallaan se, et firmassa oltiin kiinnostuneita siitä, et mitä mieltä mä oon. Mä olin niinku kesäduunissa lähtökohtaisesti aika nollakokemuksella, – – mut muistan vaan, et se on makeeta ku joku tuotepäällikkö kysy, et mitä mieltä sä oot, et onks tää valmis tai mitä isoja ongelmia on. Ja sit mä sanoin, et on siellä aika paljon bugeja vielä. Ja sit sillee, et okei sun mielestä siel on aika paljon bugeja, et millasia bugeja on tai tavallaan se, et mitä mieltä sä oot. Ja ylipäättänsä se, et oli silloin mageeta tajuta, et se mitä mieltä ite on jostain, et sillä on väliä. (Näyte 24)*

#### **5.2.4 Inhimillinen kohtelu**

Inhimillisen kohtelun luokkaan sijoittuvia narratiiveja oli tunnistettavissa kuudessa eri haastattelussa. Olen luokitellut luokkaan niitä arvostuksen versioita, joissa arvostukseen ei liitetä onnistumisen ja ammattitaidon validoimista samalla tavalla kuin edellä esitellyissä luokissa. Arvostuksen ei myöskään esitetä olevan riippuvaista suoriutumisesta, vaan arvostus esitetään tietyllä tavalla ehdottomammaksi. Inhimillinen kohtelu liittyy ennen kaikkea ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, mutta olen luokitellut luokkaan myös organisaation osoittamasta huolenpidosta kertovat narratiivit.

Alla olevassa aineistonäytteessä H1 kommentoi mistä kaikkialta arvostusta voi tulla. Arvostus on narratiivissa ihmisten välistä vuorovaikutusta ja sitä kautta peruspilari ihmissuhteissa. Haastateltava esittää arvostuksen puuttumisen heijastuvan helposti käytökseen, mutta jatkaa, että työpaikalla ammatillispuoleen kuuluu kaikkien arvostava kohtelu.

*H1: Siis kaikilta sidosryhmiltä varmaan mitä on, et kollegoilta, asiakkailta, yhteistyökumppaneilta, kylhän se arvostus jollain tavalla huokuu siinä kanssa-käymisessä, et miten sä käytät ihmisten kanssa dialogia vaikka. Et jos on jotain kysymyksiä, niin miten niihin vastataan vaikka. Sehän on niin jotenkin semmonen, ei pelkästään työpaikan asia, vaan kaikkien ihmissuhteiden jonkunlainen peruspilari, et arvostatko sä toista ihmistä. Ja sit jos meikäläinen ei arvosta jotain, niin sit se aika nopeesti heijastuu mun tekemiseen, ainaki henkilökohtaisesti, et sit mä harvoin haluan olla ihmisten kans tekemisissä, jos mä en arvosta, et väkisinkin se heijastuu. Sit on tietty se ammatillispuoli, et joskus vaan pitää olla töissä, mut sit se pidetään ihan minimissä. Et niinkun ihan kaikissa ihmisten tekemisissä se on jollain tavalla mukana, ainaki mun mielestä, et ei sitä voi eriyttää, et se ei olis siellä ollenkaan. (Näyte 25)*

H3 on aiemmin nostanut työpaikan yhteiset tapahtumat esiin pyytäessäni viime viikkojen ajalta esimerkkiä, josta haastateltavalle olisi tullut arvostettu olo. Kysyessäni tarkemmin yhteisten tapahtumien ja arvostuksen välisestä suhteesta, H3 kuvaa yhteisöön kuulumisen tunteen merkitystä ja sitä, että ”ei oo pelkästään töissä työpaikalla”. Tulokinnassa arvostus ei ole riippuvaista henkilön työhön liittyvästä suoriutumisesta, vaan se on yhteydessä yhteisöön kuulumiseen ja yhteishenkeen.

*A: Niin mikä niis ((yhteisissä tapahtumissa)) on sellanen juttu, et miks sun mielestä ne liittyy siihen arvostukseen?*

*H3: No se sellanen yhteishenki ehkä. Et tyyliin ei oo pelkästään töissä työpaikalla, vaan tavallaan osa sellasta yhteisöä. (Näyte 26)*

Myös H2 esittää narratiivin, jossa arvostuksen merkitys on yhteisöön mukaan ottamista ja osallistamista. H2 kuvaa, että työpari oli ”ainaki kaks kertaa vanhempi” ja lisäksi haastateltavan oma kielitaito oli heikko. Kuten edellisessä luvussa esitellyssä luottamusnarratiivissa (Näyte 23, s.45), arvostusta rakennettaessa puhutaan siitä, etteivät nuoruuden tai kokemattomuuden tyyppiset ulkoiset seikat vaikuta arvostuksen saamiseen.

*H2: Meillä oli sellanen tiimi ja mulla oli tää työpari, joka oli minua ainaki kaks kertaa vanhempi, mut sit se että mä olin niitten muitten työntekijöiden kans, me käytiin aina yhdessä syömässä, niin se arvostus syntyi tavallaan siitä, että me menttiin aina yhdessä syömään. Ja mä en kokenut, mun kielitaito oli se, et mä osasin sanoa ensimmäisen kuukauden, että ”kyllä”. Siellä puhuttiin sellasta murretta, et eihän sitä kukaan ymmärrä. Mutta se arvostus näkyi siinä, että mulle puhuttiin sitä puhtaampaa kieltä, jonka ansiosta mä pystyin osallistuu keskusteluun. Ja he ymmärsi sen, et mä ymmärsin, mutta en osannut vastata. Eka kuukausi meni näin. Ja silti mä en kokenut missään vaiheessa, et mut olis jätetty syrjään sen takia, että mä en pysty kommunikoimaan. Et se on jännä juttu, et miten he niinku otti mut tällä tavalla vastaan. (Näyte 27)*

Inhimillisen kohtelun luokkaan sijoitetuissa narratiiveissa puhutaan enemmän epäarvostuksesta verrattuna muihin luokkiin. Epäarvostavaksi toiminnaksi kuvataan esimerkiksi se, että ei sallittaisi virheitä. H3 esittää, että olisi epäarvostavaa käyttäytymistä olla sallimatta virheitä, sillä jokainen oppii virheiden kautta. Kielteinen suhtautuminen virheisiin vie kuvauksessa mahdollisuuden oppia. Tällä tavalla arvostus rakentuu toisen ihmisen ammatillisen kehittymisen mahdollistajaksi.

*A: Tuleeko muita juttuja mieleen vielä tuosta epäarvostuksesta?*

*H3: Sitte joku tämmönen, et miten virheisiin suhtaudutaan.*

*A: Mikä vois olla semmonen epäarvostava tapa suhtautua virheisiin sun mielestä?*

*H3: No ettei niitä sallittais.*

*A: Niin, et se et hyväksytään ne virheet, niin on sitä arvostusta, yhdellä lailla?*

*H3: Niin. Tai ku... niin... Jokainen ehkä kuitenkin tietää, et sitä kautta oppii, sitte tota...sitte ei vähä niinku anneta mahdollisuutta oppia. (Näyte 28)*

Lisäksi puhutaan epäreiludesta ja epäammattimaisesta vuorovaikutuksesta. Tällöin arvostus rakentuu työelämän vuorovaikutukseen kuuluvaksi vastavuoroiseksi kunnioitukseksi – ei pelkästään onnistumisista seuraavaksi. Alla olevassa

aineistonäytteessä H6 kommentoi pyyntöä kuvata jotakin tilannetta, jossa on tuntunut siltä, että omaa työtä ei ole arvostettu. Omaa täsmennystäni on edeltänyt H6 kertomus tilanteesta, jossa hän sai rumalla tavalla annettua negatiivista palautetta asiakkaalta. H6 esittää, että asiakkaan tyytymättömyys ja negatiivisen palautteen saaminen eivät itsessään kerro arvostuksen puutteesta, vaan epäammattimainen ja epäkunnioittava tapa jolla asiakas reagoi. Narratiivissa arvostus kuuluisi osoittaa toiselle ammattilaiselle, jos itse ei ole pätevä arvioimaan onko työ hyvää. Pätevyys esitetään syntyvän alan osaamisesta, jota arvostelijalla ei narratiivissa ole.

*A: Joo, kyllä. Mitä sä ite ajattelet, et mikä siinä tilanteessa oli se kaikkein inhottavin juttu, et sä sait sitä palautetta-*

*H6: No siis yks oli varmasti se tapa millä se tuli, mikä ei mun mielestä ollu ammattimainen...Mutta sit myös se ammattiosaamisen kyseenalaistaminen taholta, jolla ei oo kyseisen alan osaamista, et se kerto siitä arvostuksen puutteesta. Et jos niinku hän koki toisen alan ammattilaisena, et tietää paremmin mun alan asian, niin se kertoo siitä lähtökohtaisesti puutteesta arvostaa ja kunnioittaa toista. (Näyte 29)*

Tähän luokkaan olen sijoittanut myös narratiivit, joissa arvostus on henkilökohtaista huomiointia johdon tai organisaation suunnalta. Näissä narratiiveissa korostuu arvostuksen osoituksen henkilökohtaisuus ja se, että arvostus ei liity organisaation virallisiin prosesseihin. Alla olevassa aineistonäytteessä H7 on kuvaillut projektijohtajan suunnalta tulevaa yllättävää kiitosta ja hyvästelyä H7:n suosikkiviskipullon muodossa kommenttina haastattelijan kysymykseen erityisestä arvostustilanteesta. Kommentoinnissa arvostustavaksi muodostuu lahjan antamisen lisäksi henkilökohtainen huomiointi. Erityisen vaikuttavana H7 kuvaa, että kiireinen ja korkea-arvoinen henkilö saapuu henkilökohtaisesti paikalle kiittämään ja hyvästelemään. Arvostuksen rakentamisessa ei käytetä tilannekuvauksessa pelkkää lahjaa, vaan keskeistä on henkilökohtainen huomionosoitus.

*A: Joojoo, et se oli tavallaan niin sellanen henkilökohtainen muistaminen.*

*H7: Joojoo, henkilökohtainen hyvä muisto. Ei ainakaan jääny paskaa fiilistä firmasta, et vieläkin miettii lämmöllä, et ihan kiva lahja oli häneltä. Et se oli, muuta vastaavaa en ihan keksi samalla kategorialla, mut se oli aika, vaikuttunut fiilis tuli siitä, ettei ollu mikään sellanen helinä, että tässä on kakkukahvit ja hyvää matkaa saatana tai muuta, et tulee paikalle ja sit ku tietää, et silläki on sellanen minuutti-schedule about ku on sen verran korkeella tasolla, että tuli vielä about keskellä päivää käymään ja sanoon vielä hyvästit samalla, et oli kivaa. (Näyte 30)*

Henkilökohtaisen huomioimisen lisäksi puhutaan ihmisistä huolehtimisesta organisaation keinona osoittaa arvostusta. Kertoessaan arvostamisen muutoksista IT-

alalla, H6 rakentaa arvostukselle eri tyyppisiä merkityksiä. H1 esittää, että aiemmin organisaatioissa arvostusta osoitettiin hankkimalla ”biljardipöytii” ja ”täytettiin jääkaappi kaljalla” eli eräänlaisilla aineellisilla palkitsemiskeinoilla. Toisessa merkityksessä arvostus on huolenpitämistä, eli ihmisten hyvinvoinnin ja viihtymisen tukemisesta sekä perhemyönteisyyttä.

*H6: Mähän en oo ollut tarpeeks pitkään alalla, et kyllä tää nyt on ollut ehkä 10-15 vuotta tän tyyppistä. Mut jos mietitään jotain 80-lukuu, 90-luvun loppuu ennen dotcom buumia, niin tilanne ei oo ollut ihan sama, koska tavallaan silloin ei tekki-ihmiset ollu niin arvokkaita. Et sitte tavallaan eka startup-buumi silloin 2000-luvun alussa, se oli tavallaan se, et sit hommattiin niit biljardipöytii ja täytettiin jääkaappi kaljalla ja niinku sen tyyppistä...ja sit tavallaan varsinkin Suomessa se on mennyt enemmän siihen suuntaan, et keskitytään siihen et ihmisillä on hyvä olla ja niil on mielekästä tekemistä. Ja tavallaan jos on perhettä, niin pidetään huolta siitä perheestäkin. (Näyte 31)*

### 5.3 Arvostuksen kiistanalaisuus narratiiveissa

Aiemmassa tutkimuksessa arvostuksen on esitetty syntyvän, kun joku osoittaa arvostusta toiselle ihmiselle tietyillä, ennalta nimetyillä arvostavilla teoilla, kuten positiivisella palautteella tai luottamuksen osoittamisella. Sama tulkinta toistuu myös tämän tutkielman aineistossa. Kuitenkin haastateltavat esittävät myös narratiiveja, joissa samanlainen toiminta ei rakennu arvostukseksi, mikä toisissa narratiiveissa rakentuu. Ylipäättään aineistossa korostuu arvostuksen esittäminen tulkinnanvaraisena ja tilannesidonnaisena asiana. Haastateltavat esittävät arvostuksen syntymisen riippuvan useista eri asioista. Tässä luvussa esittelen tätä arvostukseen liittyvää kiistanalaisuutta ja sitä millaisiin tekijöihin kiistanalaisuus liittyy.

#### 5.3.1 Osoittajaan liittyvä kiistanalaisuus

Narratiiveissa eri osoittajille rakentuu erilaisia mahdollisuuksia osoittaa arvostusta. Johtajan ja organisaation kohdalla palkka rakentuu mahdolliseksi keinoksi arvostuksen osoitukseen, toisin kuin muilta osoittajilta tullessa.

Määritellessään arvostusta H7 antaa ensin muunlaisia merkityksiä arvostukselle: arvostus on työtehtäviin liittyvää kiitollisuutta, luottamusta antaa mielenkiintoisia työtehtäviä sekä sen tunnistamista, että toinen ”on hyvä tyyppi”. Hän kuitenkin lisää vielä, että erityisestä ”pomo-näkökulmasta” arvostusta voidaan osoittaa maksamalla lisää palkkaa hyvästä suoriutumisesta. Tämän haastateltava esittää olevan kuitenkin ”sivujuttu”. Selonteossa johtaja siis voi osoittaa arvostusta rahalla, mutta muut ihmiset muilla keinoilla, kuten luottamuksella.

*A: Niin, mikä sun mielestä on arvostusta?*

*H7: Joo, eli mun mielestä se on.. arvostus on se, että ihmiset on kiitollisia siitä, että sinä teet jonkun homman ja se ei oo sellanen, et sä vaan lapioit paskaa koko ajan, josta kukaan ei nauti, eikä kukaan nauti antaa sulle niitä työtehtäviä, vaan ehkä sellanen, miten se sanotaan, bi-directional, niinku kahden välinen, että annetaan mielekkäitä asioita toisille ja sitten tavallaan myös tunnustetaan, et se on hyvä tyyppi, et sen kans voi lähtee kaljalle tai jotain vastaavaa. Ehkä sellanen on mun käsitys arvostuksesta. Sit tietenkä siinä on varmaan pomo-näkökulma ollut sellanen, et tietenkä jos tuntuu siltä, et tyyppi tekee hyvää duunii, niin maksetaan lisää palkkaa, et se on ehkä sellanen sivujuttu siinä arvostuksessa. Mut yleensä se mun mielestä tarkoittaa enemmän sitä, et joku luottaa minuun riittävästi, et teen asiat riittävän hyvin, että saan tehtyä mielekkäitä työtehtäviä. (Näyte 32)*

Alla olevassa aineistonäytteessä H1 määrittelee arvostuksen merkityksellisyyttä pyynnöstäni. Hän esittää ensin, että tärkeää on ihmisten kokemus oman työpanoksen arvostamisesta ja palkka on mukava lisä. Kun kysyn, ovatko palkka ja arvostus eri asioita, haastateltava rakentaa kaksi eri versiota: arvostus aineellisenä palkitsemisena ja arvostus inhimillisenä kohteluna eli ihmisten välisenä vuorovaikutuksena ja kunnioittavana kohteluna. Arvostus rakentuu asiaksi, jota voidaan osoittaa rahan kautta organisaation toimesta, kun taas ”ei se sitte muitten kollegoiden välillä paina mitään”. On hyvä huomioda, että H1 toimi perustamansa yrityksen johdossa haastatteluhetkellä. Haastateltavan voi ajatella kommentoivan arvostusta kahdesta eri positiosta käsin. Työntekijänä hän kuvaa arvostusta kunnioittavana vuorovaikutuksena ja toisen työpanoksen arvostamisena. Toisaalta hän on työnantajan edustaja, joka yhdistää myös palkan arvostukseen.

*H1: No se on ihan järjettömän iso se, et minkälainen fiilis sulla on tulla joka päivä duuniin niin sehän on paljon sitä, se lähtee arvostuksesta mun mielestä, että koetko sä että muut kanssaihmiset arvostaa sun työpanosta ja mitä sä annat sille firmalle. Et niinku vaikee nyt mitenkään määreitä sille laittaa, mut se on tosi iso.. palkka on, palkka on mukava tavallaan, se on lisä, se tuo, helpottaa sun joka kuukausittaista laskujenmaksua ja vuokranmaksua mut sit fiilis tavallaan, millä sä tuut duuniin niin se mun mielestä kumpuaa arvostuksesta. Ja miten sä sit määrittelet ittees työyhteisössä, et kylhän se siitä jotenkin lähtee.*

*A: Tota ajatteleksä että se palkka ja arvostus on erillisiä asioita?*

*H1: On, on kyllä. Se arvostus kumpuaa siitä, et miten muut käsittelee tai juttelee sulle ja tekee niinku... se on sitä vuorovaikutusta ihmisten välillä ja siihen heijastuu se arvostus mun mielestä. Ja sit se palkka taas, niin sillä ei oo mitään tekemistä sen kans oikeen, et se on tavallaan irrallinen siitä. Ja aina työntekijä ei ite koe sitä kuitenkaan niin, et niinku monet tahtoo hirveesti linkata sitä, et arvostetaanks mua, et mikä se mun kuukausittainen saanti on, et se voi näin firman näkökulmasta ollakin, mut ei se sitte muitten kollegoiden välillä paina mitään. Et se arvostus tulee sit jostain ihan muualta.*

*A: Eli ajatteleksä et se on just enemmän semmosta arkista kommunikaatiota missä se arvostus tapahtuu?*

*H1: Joo, nimenomaan. Et miten kohdellaan toista ja miten niinku deville vaikka kerrotaan bugista tai ongelmasta jossain jutussa, niin kyllähän se paljon heijastuu siihen, et arvostetaanko sitä ihmistä siinä työyhteisössä tavallaan. (Näyte 33)*

Rahan lisäksi puhutaan myös arvostuksen ansaitsemisen kiistanalaisuudesta. H3 esittää esimiesten arvostuksen kohdistuvan yleisesti ihmisenä olemiseen eli hän puhuu arvostuksesta inhimillisenä kohteluna. Tällöin arvostusta ei tarvitse ansaita, vaan se kuuluu yleisesti kaikille työntekijöille. Työkavereilta tullessa taas arvostuksen on yhteydessä osaamiseen ja onnistumiseen, eli se ei ole samalla tavalla ehdotonta.

*H3: Niin se on ehkä... Se on ehkä enemmän sillee, et tota yleisemmällä tasolla esimiehet tavallaan.. Ne esimiehet vastaa yleisesti siitä, et asiat menee hyvin, niin se ehkä enemmän kohdistuu sillee yleisesti ihmisenä olemiseen. Ku sit se tiimikavereiden kesken enemmän liittyy siihen osaamiseen tai tämmöseen ongelmanratkaisuun, ku niitten kans painitaan. (Näyte 34)*

Aiemmin esiteltyssä aineistonäytteessä 30 (s.49) haastateltava on kuvannut henkilökohtaista huomiointia arvostuksen osoituksena. Narratiivissa on olennaista, että korkea-arvoinen ja siten erityisen kiireiseksi oletettu henkilö saapuu paikalle läksiäisiin. Jonkun toisen, vähemmän kiireisen ja tärkeän henkilön vierailua ei välttämättä tulkittaisi arvostukseksi, vaan huomionosoitus saa arvostuksen merkityksen yhdistettynä juuri tähän henkilöön.

### **5.3.2 Osoittajan vilpittömyyteen liittyvä kiistanalaisuus**

Tässä alaluvussa kiistanalaisuus liittyy arvostuksen osoittajan luotettavuuteen ja vilpittömyyteen, joista puhutaan arvostuksen syntymisen edellytyksenä. Edellisessä alaluvussa kiistanalaisuus liitettiin eri subjektien eli arvostuksen osoittajien erilaisiin keinoihin osoittaa arvostusta. Tässä luokassa kiistanalaisuus liittyy osoittajan mahdollisiin vaihtoehtoihin motiiveihin. Jo aiemmin luvussa 5.1.1 esittelin, miten haastateltavat rakentavat eri subjekteille erilaista merkityksellisyyttä arvostuksen osoittajina. Asiakkaat ja loppukäyttäjät sekä alan muut asiantuntijat esitetään tärkeämpinä arvostuksen osoittajina kuin esimerkiksi johto. Haastateltavat rakentavat tärkeyttä sille, että arvostuksen osoittaja tietää mistä puhuu ja on siten pätevä antamaan arvostusta. Toiset subjektit ovat luotettavampia, koska heidän kohdallaan vaihtoehtoiset motiivit eivät ole uskottavia.

Eniten kiistanalaisuutta esiintyy sanallisen vahvistamisen versioissa. Sanallinen vahvistaminen, joka voidaan tulkita vilpilliseksi tai vähemmän tosissaan annetuksi, ei saa arvostuksen merkitystä. Alla olevassa aineistonäytteessä H7 on aiemmin kommentoinut, että arvostuksen osoittajan ”ei välttämättä tarvis olla ihminen, joka sen sanoo, et se voi olla jonkinasteinen indikaatio, minkä sä pystyt itse mittaamaan”. Hän jatkaa, että toisella ihmisellä saattaa olla piileviä motiiveja kehua, jolloin sanallinen vahvistaminen näyttäytyy kiistanalaisena keinona osoittaa arvostusta.

*H7: Joo, se on ehkä ku tekee ite niin paljon mitattavien asioiden kanssa, että mä jo enemmän tykkään, koska se on vähemmän biasoitunut se kohde kun ihminen. Koska ihminenhän voisi periaatteessa sanoa vaan oman edun vuoksi jotain kivaa susta, mut taas sitte jos CO2 päästöt, koska teit jotain, niin se on tavallaan sellanen, et ihminen ei sano, vaan se näkyy muuten. (Näyte 35)*

H4 kommentoi kysymystä unelmatilanteesta, jossa hän kokisi arvostusta. Hän esittää, että erityisen tärkeää olisi arvostuksen aitous ja vilpittömyys, eikä se saisi olla ”lämpimikseen puhumista”.

*H4: Varmaan siin jollain tavalla validoituais sitä, että sillä omalla tekemisellä ja omalla mielipiteellä on väliä ja että on oikeassa. Et se varmaan liittyis jotenkin siihen, että joku sanoo tai kysyy, et pystyisitsä hoitaa tän jonkun ison ja merkittävän asian, koska sä oot paras tekemään tämän. Ja sit nimenomaan sellanen asia, missä tää sit pitäis paikkaansa. Niin se varmaan liittyy tavallaan tähän vastuun antoon.*

*A: Toi oli musta mielenkiintoinen ku sä sanoit, et jotain sellasta mikä pitäis paikkansa, niin halutko avata sitä vielä, et mitä tarkoitat sillä?*

*H4: No ehkä ennen kaikkea sitä, et kokisin niinku...toisaalta niinku se, et se on aito ja vilpitön ajatus, eikä sillee lämpimikseen puhumista ja myös siinä mielessä, et toki niinku... niin ehkä ennen kaikkea se, et se on sellanen aito ajatus. (Näyte 36)*

Myös äänensävyyn ehdotetaan paljastavan mahdollisia piileviä motiiveja. H7 kommentoi aineistonäytteessä kysymystä tilanteesta, jossa jokin toiminta ei tuntuisikaan arvostukselta. Selonteossa sarkastisella äänellä sanotut kehu ei rakennu arvostukseksi, sillä ne voidaan tulkita myös ”vittuiluna” arvostuksen sijasta.

*H7: Jos jostain syystä tulisi sellanen fiilis, että kuulostaa sarkastiselta tai jotain, niin ehkä se tyyliin...vähä sama ku ehkä se, et kylhän ihminen kuulee äänensävyistä, et ”tosi hyvä homma” ((tavallisella äänensävyllä)) tai ”tosi hyvä homma” ((sarkastisen kuuloisella äänensävyllä)), tavallaan et jos jäis sellanen fiilis, et se kuulostaa enemmän sarkastiselta tai vittuilevalta tai vähäpätöisemmäksi kuvitellulta, niin se olis varmaan sellanen tilanne. (Näyte 37)*

Kun kehujen ja palautteen ei esitetä seuraavan todellisesta onnistumisesta, niitä ei aineistossa ymmärretä arvostukseksi. Alla olevassa näytteessä haastateltava on puhunut luottamuksesta, jonka vuoksi kysyn hänen mielipidettään luottamuksen ja arvostuksen

suhteesta. H8 esittää, että juuri luottamus on arvostuksen osoitus, mutta kehut eivät. Narratiivissa kehut eivät saa arvostuksen merkitystä, koska ”amerikkalaistyyllisistä” kehuista puuttuu konkretia. Tiimin vetäjä esitetään epäpätevänä antamaan positiivista palautetta, sillä tiiminvetäjä ei oikeasti ole perillä oman tiiminsä työstä. Tulkinnessa siis kehuilla esitetään olevan vaihtoehtoisia motiiveja silloin, kun ne eivät pohjaa oikeaan onnistumiseen.

*A: Mitä sä aattelet, et mikä niiden suhde on, et onko luottamus arvostuksen merkki vai onks se sen osotus vai mitä sä aattelet?*

*H8: Joo. Kyl se luottamus on arvostuksen osoitus mun mielestä. Sillä sä kerrot sille toiselle, sillee et sä amerikkalaistyyllisesti hoet toiselle et ”I believe in you” ja ”You did a good job” ja muuta niin se ei toimi. Yhessä firmassa missä mä olin töissä, kerkesin tehdä yhtä ja toista. Siellä oli yks sellanen amerikkalainen pomo. Se ei tiennyt mitään mitä se tiimi teki, se oli aivan kujalla siitä hommasta. Mut sit tiimipalaveris se oli aina sillee et ”Yeij, we’re doing good job!” ja muuta hirveen sellasta siirappii siinä. Kaikki oli vaan sillee, et katto nolona toisiaan et voisko toi olla vaan hiljaa. (Näyte 38)*

Vain muutamassa narratiivissa arvostuksen osoittajan luotettavuutta kyseenalaistetaan jossain muussa, kuin sanallisen vahvistamisen versioiden yhteydessä. H5 on aiemmin esittänyt arvostuksen olevan sitä, että häneltä pyydetään apua eri asioissa. Pyytäessäni esimerkkiä tilanteesta, jossa H5 olisi kokenut arvostuksen puutetta, hän esittää narratiivin, jossa arvostuksen sijasta avun pyytäminen voidaan tulkita toisen hyväksikäyttönä. Narratiivissa on siis kiistanalaista, onko kyseessä arvostuksen osoittaminen vai osoittajan oman edun tavoittelu.

*H5: Mut tässä firmassa on pari sellasta tyyppiä, jotka pyytää usein apua tai mielipidettä juttuihin, et vois niinku kuvitella että ne arvostaa mua. Mutta sit tuntuu usein, että ne kohtelee mua niinku mä olisin joku niiden assistentti, et ne sälyttää mulle jotain niitten omia tehtäviä, mitä ne ei vaan halua tehdä itse, vaikka mä en ole niitten assistentti. – – Niin et se ei liity mitenkään mun asiantuntevuuteen tai osaavuteen mitä niillä ei olis. Et se on vaan tollasta, et ne antaa mulle jotain juttuja mitä ne ei vaan jaksa ite tehdä, mitä ne ei halua tehdä. (Näyte 39)*

Alla olevassa näytteessä H5 esittää narratiivin, jossa toisaalta hänelle viestitään hänen ammattitaidostaan ja tärkeydestään yrityksen toiminnan kannalta, mutta toisaalta meinataan evätä pois koulutusetu. Tärkeyden ja ammattitaidon tunnustaminen voisi myös olla arvostusta, mutta H5 esittää, että toista arvostava henkilö ei eväisi etua tai palkintoa toiselta. Narratiivissa vaihtoehtoinen tulkinta arvostuksen sijaan on yrityksen edun ajaminen.

*A: Tätä vähä jo sivuttiinkin, mut jos sä mietit näitä esimerkkejä tilanteista, jossa sä oot kokenut olos arvostetuksi, niin mikä vois olla sellanen tilanne, et joku samanlainen asia ei tuntuiskaan arvostukselta. Et just ku sä kerroit tän esimerkin, et just jos ne*



*avunpyynnöt onkin vähä sellasta hyväksikäyttöä. Niin tuleeks mieleen jotain muita esimerkkejä, jossa se tilanne muuttuisikin jollain tavalla vähän, niin sit se ei olisikaan arvostusta.*

*H5: Ei mulla oikein tuu sellasta mieleen. Yks sellanen negatiivinen, en tiedä liittykö tää varsinaisesti siihen kysymykseen. Mut sillon ku mä olin lähdössä pois ja se oli tiedossa jo managementilla. Niin sit meillä oli konferenssi, mihin me oltiin menossa kaikki samasta tiimistä, et oli ostettu liput jo ennen ku mä olin irtisanoutunut. Niin sit ku se konferenssi oli vaan muutaman päivän päässä, niin sit se ict-johtaja puhu devaajalle, mä kuulin sivukorvalla, et mitä järkee sitä ((haastateltavaa)) on päästää sinne konferenssiin ku se on lähdössä pois, et eiks se pitäis pitää täällä testaamassa ja tekee töitä, ku meillä oli sillon se kriisi päällä ja mä olin yks niistä osaavista henkilöistä. Niin se oli semmonen, et arvostaaks toi henkilö mua vai ei, et ok, mä oon niinku tosi tärkeä henkilö olla täällä paikalla, mut sit jos sä arvostat tota henkilöä, niin miks sit vetäis siltä pois tollasen edun. (Näyte 40)*

### **5.3.3 Vastaanottajaan liittyvä kiistanalaisuus**

Narratiiveissa myös vastaanottajaan liitetään ominaisuuksia, jotka vaikuttavat arvostuksen syntymiseen. Näissä narratiiveissa arvostuksen muodostuminen riippuu jollain tavalla vastaanottajasta ja samat teot eivät rakennu arvostukseksi kaikkien vastaanottajien kohdalla. Aineistossa viitataan erilaisiin yksilöllisiin, psykologisiin tekijöihin, kuten vastaanottajan itsetunnon tai henkilökohtaisten mieltymysten vaikutukseen.

H1 esittää, että arvostus ei voi täysin olla osoittajan vastuulla, koska vastaanottajan heikko itsetunto voi vaikuttaa siihen, että arvostusta ei koeta. Selonteossa siis tehdään tulkinta, jossa kokemus arvostuksesta syntyy oman työn arvostamisen kautta: jos henkilö ei arvosta omaa työtään, ei arvostusta välttämättä synny.

*H1: Mut ihan kaikki ei voi olla kyllä vaan antajan vastuulla, et kyllä siinä sit kuulijallakin pitää olla joku, että... et semmonen tavallaan, no jos on vaikka vähä heikompi itsetunto tai tämmönen niin sit varmaan niissä herkemmin ottaa itteensä just sen ja alkaa miettimään, että ei mun työpanosta arvosteta ollenkaan. (Näyte 41)*

Oman työn arvostamisen roolista puhutaan itsetunnon lisäksi myös toisessa yhteydessä. Joissain selonteoissa arvostuksen syntymisen ehdoksi esitetään, että vastaanottaja itse pitää kehuttavaa toimintaa arvostuksen arvoisena. Alla olevassa aineistonäytteessä sanallinen vahvistaminen voi jäädä pinnalliseksi ja turhanpäiväiseksi, eikä se saa arvostuksen merkitystä, jos vastaanottaja ei itse arvosta kehuttavaa asiaa. Tulkinta liittyy myös arvostuksen osoittajan luotettavuuteen, josta edellisessä alaluvussa puhuttiin.

*H3: Niin, niin. Joo kyllä. Joo ehkä jos se ois niinku turhanpäivästä tai jos joku sanois jotain niinku... et se pitää oikeesti niinku ittestäkin tuntuu siltä, et sitä voi arvostaa, et se tuntuu... tai niinku, et mitä niinku itte arvostais tai mitä on tehny.*

*A: Eli jos nyt joku tulee kehumaan jotain, mitä sä et ite arvosta niin sit se ei tunnukaan niin hyvältä?*

*H3: Niin. Sit on ehkä enemmän sellasta pinnallista.*

*A: Niinku sellasta pinnallista kehumista, mut ei niinku sellasta oikeeta arvostusta?*

*H3: Niin, niin. (Näyte 42)*

Toinen vastaanottajaan liittyvä tulkinta on, että arvostuksen vastaanottajan henkilökohtaiset mieltymykset vaikuttavat arvostuksen syntyyn. Tulkinta muistuttaa luvussa kaksi esittelemästäni Whiten (2016) teoriasta erilaisista arvostuksen kielistä. Alla olevassa narratiivissa ehdotetaan, että osa haluaa arvostuksen rahana ja toiset taas pitävät ”pehmeistä arvoista”.

*H7: Arvostus on sellanen, todella jännä tutkimuksen aihe, et itse odotan, että pääsen näkemään, et saisin niitä ahaa-elämyksiä, kun tässä on niin paljon tuntemattomia asioita, mistä sä et niinku tiedä, et mitä kannattaisi ajatella arvostuksen näkökulmasta, et se on tosi henkilökohtainen loppupeleissä. Et kaikki näkevät arvostuksen eri tavalla, et jotkut saattavat nähdä arvostuksen ainoastaan sillä, et mikä sun tilille kilahtavan rahan määrä on tai jotain vastaavaa ja jotkut tykkäävät enemmän pehmeistä arvoista tai jotain vastaavaa. (Näyte 43)*

Näiden erilaisten mieltymysten esitetään syntyvän esimerkiksi vastaanottajan työuran vaiheesta tai erilaisista työrooleista. Kahdessa eri haastattelussa rakentuu samanlainen versio, jossa uran alkuaikana arvostukseksi kelpaa työstä saatu positiivinen palaute ja muu ulkoinen validaatio. Ammattitaidon karttumisen myötä arvostus muuttuu kuitenkin abstraktimpaan suuntaan ja tärkeäksi nousee luottamuksen osoittaminen tai oman työn vaikuttavuus. Alla olevassa näytteessä olen kysynyt, onko H7 käsitys arvostuksesta muuttunut esimerkiksi siten, että hän kaipaaisi erilaista arvostusta nykyään verrattuna aiempaan uraan. Narratiivissa arvostus on erilaista riippuen työroolista ja asemasta. Narratiivin mukaan työuran alussa arvostuksen tarkoitus oli viestiä hyvästä työn jäljestä, mutta myöhemmällä uralla arvostuksen tulisi liittyä oman työn vaikuttavuuteen.

*H7: Kyl se on muuttunut. Se on saattanut just työroolinkin kautta muuttua, et nyt ku tekee korkeemmalle, ku tekee vähemmän koodin kanssa, et enemmän isojen pensselin vetojen kanssa tekemisissä, niin sit arvostuskin on muuttunut abstraktimpaan suuntaan. Et silloin kun alotin koodauksen tai olin ekassa duunipaikassa koodarina, niin se arvostus oli, tykkäsin siitä, jos joku sanoi, et koodi näyttää hyvältä. Varmaan siks, ku kukaan ei ollu aiemmin sanonut sitä työpaikan kontekstissa tai muuta, mut sitte nykyään se on sellanen, että jos pystyn vaikuttamaan yhteiskunnallisesti johonkin asiaan, et tietenkään nykyisessä duunissa en pystyisi, et sanotaan näin et jos joku tarjoais mulle*

*duunia, missä tietäisin et pystyisin vaikuttamaan, niin saattaisin vaihtaa duunia. Mutta jos olis sellanen tilanne, niin se olis ehkä sellanen mitä arvostaisin enemmän ku jotain et joku sanoo et "koodisi oli nättiä tänään". Onhan se kiva aina kuulla, et koodi on nättiä, mut se ei maapallon tuhoutumiseen vaikuta hirveesti. (Näyte 44)*

#### **5.3.4 Arvostuksen systemaattisuuteen liittyvä kiistanalaisuus**

Vaikka haastatteluissa arvostuksesta keskustellaan yksittäisten esimerkkitalanteiden kautta, arvostus ei selonteoissa synny pelkästään näistä yksittäisistä tilanteista.

Haastateltavat kertovat arvostuksen yhteydessä yksittäisistä positiivisista palautteista tai luottamuksen osoittamisista, mutta lisäksi esitetään tulkinta arvostuksen jatkuvuuden tärkeydestä. Yksittäiselle teolle ei anneta arvostuksen merkitystä, kun arvostavaa toiminta ei kuvata johdonmukaisena ja jatkuvana.

Aineistonäytteessä H2 esittää, että arvostus ei synny yksittäisistä tilanteista, koska seuraavassa tilanteessa onkin mahdollista toimia epäarvostavasti. Toisaalta alemmassa näytteessä haastateltava sanoo, että arvostus nimenomaan syntyy siinä hetkessä, kun toinen antaa positiivista palautetta. Selonteoissa arvostusta siis voidaan osoittaa yksittäisillä teoilla, mutta ilman johdonmukaisuutta yksittäiset teot menettävät merkityksensä.

*H2: Mmh, no sanotaanko näin, että ylipäättään ne asiat, et mä oon ollut aina niinku prosesseissa mukana, eli niinku sellasissa pitkäaikaisemmis tilanteissa. Et se vaikuttaa siihen, et jos nyt lähetään miettiin tätä arvostusta, niin mä en nää sitä, et vaikka mä oon nostanut tollasii hetkellisiä tilanteita esille, niin todellisuudessa se on prosessi. Eli se ei synny yksittäisistä, vaan se arvostus syntyy siitä, et mä nään et toi ihminen toimii niinku, et se toistuu. Eli se ei, jos joku ajattelee, että yhden kerran antaa arvostusta, että sillä tavalla saa nyt sitte mut pysyyn tyytyväisenä. Mut sit jos hetken päästä toimiikin ihan eri tavalla, niin ei se oo arvostusta. Eli mä odotan sitä arvostuksen tunnetta, että se säilyy projektissa. (Näyte 45)*

---

*H2: Et ihan samalla tavalla tää arvostuksen tunne, et se koostuu pienistä palasista. Eikä se oo hetkell-, toki siinä hetkessä se syntyy ku toinen sanoo, et sä teit ton homman hyvin, mut jos viikon päästä vedetään matto jalkojen alta. Eihän siinä mitään arvostusta voi syntyä. Et jos se on hirveen poukkoilevaa. Et nyt mä annan arvostust, sit mä vedän maton alta, sit taas arvostusta ja sit vähä epäreiluu meininkii, niin sehän on ku semmosta vuoristorataa. (Näyte 46)*

Arvostusta ei narratiiveissa synny myöskään silloin, jos arvostus ei näy teoissa. H8 esittää, että "sanahelinä" eli pinnalliset kehot eivät ole arvostusta, jos arvostus ei näy käytöksessä. Sanallinen vahvistaminen ei välttämättä saa arvostuksen merkitystä, eli se esitetään kiistanalaisena tapana osoittaa arvostusta.

*H8: Hmm..No kyllä se just semmonen ku mä sanoin tossa aiemmin, et jos se on vaan sellasta sanahelinää, mut sil ei oo mitään konkretiaa, emmä nyt tarkota et se pitää olla*

*joku palkkio. Mut se ei niinku mitenkään näy siinä käytöksessä tai muussa, et se on vähä niinku tällöinen..Se on yhtä tyhjää kanssa. (Näyte 47)*

Arvostuksen määrän vaikutuksesta esitetään kiistanalaisia tulkintoja. Toisaalta narratiiveissa painotetaan riittävän usein annetun arvostuksen tärkeyttä, kuten yllä H2 kuvasi prosessimaisuutta. Toisaalta puhutaan arvostuksen merkityksen katoamisesta liikaa tehtynä. Alla olevassa narratiivissa H6 kuvaa olevansa huolestuttavan tottunut pieniin lahjoihin arvostuksen osoituksena. Toisaalta hän painottaa, että nimenomaan riittävän usein tehtynä käytänteestä tulee arvostettu olo.

*H6: Tuntuu hyvältä, ehkä silleen huolestuttavasti siihen on tottunut. Et se ehkä kertoo siitä, kuinka paljon sitä tehdään meillä. Mut sit aina välillä muistaa, varsinkin silloin ku on tullut kavereita muista firmoista kylään ja ne ihmettelee, et teetteks te tätä jatkuvasti. Niin sit aina muistaa kuinka siisti juttu se oikeastaan on. Mut kyl se niinku, tulee sellanen arvostettu olo just siitä et me tehdään sitä niinku tarpeeks. Et se ei oo vaan sillee kerran vuodessa jossain firman joulujuhlissa sanotaan kiitos kaikille, et meillä tulee joka päivä tän tyypisiä juttuja esille. (Näyte 48)*

H8 esittää sekä rahan että palautteen voivan ”devalvoitua”, jos niitä on liikaa. Narratiivissa haastateltavalle hoetaan systemaattisesti pinnallisia kehuja niin paljon, että kehut menettävät ajan mittaan arvonsa eli devalvoituvat. H8 esittää, että vaikean ongelman ratkaisusta itsessään ”tulee hyvä fiilis”, ja siksi kehut ovat turhia. Tulkinta on kiinnostava verrattuna aiemmin esitettyyn systemaattisuuden rooliin arvostuksen syntymisessä. Haastateltava jatkaa, että myös rahalla osoitetulla arvostuksella on sama arvon alentumisen ongelma liikaa osoitettuna. Hän kuvaa miten tiettyssä tulotasossa rahallinen kannustus ei enää toimi. Tulkinnassa rahalla siis voi osoittaa arvostusta tiettyyn tulotasoon asti, mutta sen jälkeen se ei ole enää pätevä keino osoittaa arvostusta.

*A: Mitä sit jos aattelet jotain viime aikaisia tapahtumia, niin tuleeko sieltä mitään esimerkkiä arvostuksesta, että olisit kokenut olos arvostetuksi?*

*H8: Yhtiökumppanit ja sijoittajat ne kehuu mua systemaattisesti koko ajan, jopa niin paljon, että mä oon sanonut, että älkää enää.*

*A: Tuntuuko se kiusalliselta vai?*

*H8: Joo. Se että sä oot yötä päivää monta päivää jonkun ongelman kanssa paininut ja saanut sen ratkaistua, niin siitä itsestään tulee hyvä fiilis. Sitte ku ihmiset siinä ympärillä on kans sillee, et vau mahtavaa upeeta ja great job ja kaikkea tällöistä, niin se tavallaan niinku ajan mittaan devalvoituu sen merkitys.*

*A: Okei joo, toi on kiinnostava näkökulma.*

*H8: Ja se devalvoituu myöskin rahan kautta. Mä yhdessä työpaikassa tein semmosia kaikkia pöydäanalusprojekteja – – mä ihan pystyin laskuttaan ne extratunnit, mitkä mä tein työajan ulkopuolella. Mut sit sekään ei oikein enää kompensoinut sitä, ku sä pääset tiettyyn tulotasoon, mikä on niinku se tasanen tulotaso, niin vaikka se ois kuinka iso, niin se rahallinen kannustus ei enää riitä.*

*A: Niin, et siitä ei enää tuu semmosta erityisfiilistä?*

*H8: Ei ei. Se toimii pari kertaa, sit se... sit alkaa tulla tämmösiä isompia kysymyksiä, et mihin kaikkee pääsee vaikuttamaan ja jääkö mun kädenjälki tähän, ja ne alkaa olla olla sit merkityksellisempiä. (Näyte 49)*

## **6. HAASTATELTAVIEN HYÖDYNTÄMÄT TULKINTAREPERTUAARIT**

Analyysini mukaan haastatteluaineistossa on tulkittavissa kolme pääasiallista tulkintarepertuaaria, joihin nojaten haastateltavat puhuvat arvostuksesta. Olen nimennyt repertuaarit kyvykkyyden, inhimillisen arvon ja managerialismin repertuaareiksi.

Tulkintarepertuaarien tunnistaminen alkoi aineiston huolellisesta luennasta.

Haastattelupuhetta hallitsevan kyvykkyyden repertuaarin mukaiset puhetavat oli helpoin tunnistaa. Kun tämän repertuaarin ulkopuolelle jääviä narratiiveja alkoi tarkastella ja koota yhteen, syntyivät kaksi muuta repertuaaria. Analyysini perusteella nämä kolme repertuaaria kattavat hyvin olennaisen vaihtelun haastateltavien tavoissa puhua arvostuksesta. Eri repertuaarit tuovat myös ymmärrettäväksi sitä, että tietyt asiat rakentuvat arvostukseksi joissain narratiiveissa, mutta eivät toisissa.

Tulkintarepertuaareja hyödynnetään aineistossa rikkaasti ja vaihtelevasti ja haastateltavat osoittavat puheessaan kykenevänsä hallitsemaan useampia kuin yhden repertuaarin. Eri tulkintarepertuaarien tapaa ymmärtää arvostusta hyödynnetään yhden puheenvuoron tai jopa yhden lauseen sisällä. Esimerkiksi aineistonäytteessä 32 (s.50) haastateltava kommentoi kysymystä, mitä kaikkea arvostus voi olla. Kuvauksessa arvostus rakentuu toisaalta kiitollisuudeksi työpanoksesta, toisaalta luottamukseksi antaa kiinnostavia työtehtäviä ja toisaalta sen tunnistamiseksi, että henkilö on ”hyvä tyyppi, jonka kans voi lähteä kaljalle tai jotain vastaavaa”. Arvostus esitetään työnantajan suunnalta tulevana rahallisena palkitsemisena, ammattitaitoon luottamisena ja lisäksi haluna viettää yhteistä vapaa-aikaa myös työn ulkopuolella. Näissä kaikissa eri versioissa liikutaan eri tulkintarepertuaarien alueella.

Myös samasta arvostuksen teosta saatetaan puhua hyvin eri tavalla, riippuen mihin tulkintarepertuaariin nojaten tulkinnat arvostuksesta rakennetaan. Esimerkiksi

luottamuksen osoittamisen luokkaan (luku 5.2.3) sijoitetuissa narratiiveissa käytetään aineksia kaikista kolmesta repertuaarista. Kyvykkyyden repertuaarissa luottamuksen osoittamisen ymmärretään viestivän luottamuksen kohteen ammattitaidosta, kuten esimerkiksi aineistonäytteessä 18 (s.44). Haastateltava esittää, että vastuutehtävän antaminen viestisi ”*et muhun niinku luotetaan tai et mä oon parasta mitä on, tässä osaluueessa*”. Narratiivissa luottamuksena osoitettu arvostus rakentuu kyvykkyyden vahvistamiseksi. Managerialismin repertuaarissa luottamuksena osoitettu arvostus ymmärretään palkintona, joka työnantajan kuuluu osoittaa työntekijälle. Myös työntekijä saa tästä hyötyjä eli mahdollisuuksia kehittää itseään ja käyttää osaamistaan (Näyte 21, s.44). Tässä repertuaarissa arvostus rakentuu työnantajan ja työntekijän väliseksi, molempia osapuolia hyödyttäväksi vaihtokaupaksi. Inhimillisen arvon repertuaarissa ymmärrystapa on täysin erityyppinen. Siinä arvostusta osoitetaan luottamuksena silloinkin, kun ei voida etukäteen tietää, onko toinen luottamuksen arvoinen. Kun kyvykkyyden repertuaarissa arvostus rakentuu ammattitaidon seuraukseksi, inhimillisen arvon repertuaarissa arvostus ymmärretään ihmisten väliseen työskentelyyn kuuluvaksi ilmiöksi, jota ei erikseen tarvitse ansaita (Näyte 22, s.45). Luottamuksen aineistonäytteet tuovat mielestäni hyvin esiin, miten erilaiseksi arvostus rakentuu eri repertuaareja hyödynnettäessä.

Seuraavissa kappaleissa esittelen tarkemmin näitä kolmea tulkintarepertuaaria ja niille ominaisia tapoja ymmärtää arvostusta. Aineistonäytteet, joihin viitaan tässä luvussa, on esitelty edellisessä luvussa kuusi. Näytteet löytyvät myös numerojärjestyksessä tutkielman lopusta (Liite 2).

### **6.1 Kyvykkyyden tulkintarepertuaari**

Kyvykkyyden repertuaarissa arvostus rakentuu yksilön kyvykkyyden ja merkityksellisyyden tunteen sosiaalisesti vahvistamiseksi. Repertuaariin nojaavissa tulkinnoissa arvostus esitetään ehdollisena, ansaittavana ja vastaanottajan ammattitaitoa validoivana. Kun arvostuksen esitetään seuraavan ammattitaidosta tai onnistumisista, arvostuksen vastaanottajalle rakentuu vastuu siitä, saako hän arvostusta vai ei. Kyvykkyyden repertuaarissa arvostuksen osoittajan luotettavuus ja arvostuksen paikkansapitävyys nousevat arvioitaviksi.

Repertuaarissa arvostuksesta puhutaan ennen kaikkea sanallisena vahvistamisena. Kuten esitän kappaleessa 5.2.1, sanallinen vahvistaminen yhdistetään poikkeuksetta onnistumiseen tai hyvään suoritukseen, eikä yhdessäkään narratiivissa kuvata sanallista vahvistamista erillään työsuorituksesta. Arvostus esitetään seurauksena esimerkiksi nopeudesta, älykkyydestä, rahallisen arvon tuottamisesta, hyödyksi olemisesta, sekä tehokkuudesta ja valmiiksi saamisesta. Kun arvostus rakentuu hyvän työn ja ammattitaidon perusteella ansaittavaksi, se ei kuulu kaikille. Sanallisen vahvistamisen lisäksi arvostuksesta puhutaan luottamuksena ja vastuutehtävinä, joiden osoittaminen tulkitaan ammattitaidon tunnustukseksi. Repertuaarissa arvostus ymmärretään keinona saada palautetta omasta suoriutumisesta ja ammattitaidosta. Kyvykkyyden repertuaarille onkin ominaista puhe arvostuksesta onnistumisen ja ammattitaidon ”*validoimisena*” (esimerkiksi näytteet 5, s.36 ja 8, s.38). Tämän vuoksi julkisesti annettu arvostus esitetään hyvänä tapana osoittaa arvostusta, sillä kyvykkyyttä ovat tällöin tunnustamassa myös muut, kuin pelkkä arvostuksen osoittaja. Julkinen kritiikki vastaavasti tulkitaan huonona asiana, sillä muiden ihmisten läsnäolon voi nähdä uhkana kyvykkään ammattilaisen identiteetin säilyttämiselle. Julkisesti annetun palautteen esitetään myös luovan paineita olla arvostuksen arvoinen (Näyte 13, s.40). Tulkitsen tämän liittyvän pelkoon siitä, että joku voisi kyseenalaistaa julkisesti annetun arvostuksen paikkansapitävyyden eli siten myös arvostuksen vastaanottajan kyvykkyyden.

Arvostuksen paikkansapitävyys nousee kyvykkyyden repertuaarissa keskeiseksi. Esittelen luvussa 5.3.2 kommentointia, jossa etenkin sanallisesta vahvistamisesta esitetään kiistanalaisia tulkintoja arvostuksen osoituksena. Näissä narratiiveissa positiivinen palaute ei rakennu arvostukseksi silloin, kun se ei kohdistu oikeaan onnistumiseen. Tällöin arvostuksen osoittajalla tulkitaan olevan mahdollisia vaihtoehtoisia motiiveja kehujen antamiseen. Kyvykkyyden repertuaariin nojaavat tulkinnat selittävät myös puhetapaa, jossa jotkut arvostuksen osoittajat esitetään parempina kuin toiset. Kun arvostuksen merkitykseksi ymmärretään kyvykkyyden ja onnistumisen validointi, on tärkeää kuka arvostusta osoittaa. Pätevänä arvostuksen osoittajana esitetään henkilö, jonka arvioidaan tietävän alasta ja jonka ammattitaitoa haastateltava itse arvostaa tai henkilö, jonka elämään työn tulos vaikuttaa jollain tapaa suoraan, kuten loppukäyttäjä tai asiakas. Johdolta tuleva arvostus esitetään vähemmän

tärkeäksi kyvykkyyden repertuaarissa. Johtaja ei useimmiten näe arjen oikeaa työtä, eikä siten ole pätevä antamaan palautetta onnistumisesta.

Luvussa 5.1.3 esittelen versioita, joissa henkilökohtainen arvostuksen kokemus syntyy siitä, että oman ammattiryhmän työ nähdään tärkeänä yrityksen toiminnan kannalta. Myös nämä kuvaukset liittyvät kyvykkyyden repertuaariin ja ovat sosiaalipsykologisesti erityisen mielenkiintoisia. Tulkinnan mukaan arvostusta ei siis tarvisi osoittaa suoraan henkilölle itselleen eli arvostus ei enää tapahdu interpersonaalisella tasolla, vaan ryhmätasolla. Tämä puhetapa on ominainen vain kyvykkyyden tulkintarepertuaarille. Esimerkiksi muille ohjelmistokehittäjille annettu palkankorotus tai työkavereiden reilu kohtelu eivät narratiiveissa rakennu itseen kohdistuvaksi arvostukseksi. Sen sijaan omalle ammattiryhmälle osoitettu tärkeyden ja ammattitaidon validoiminen ymmärretään myös omaan arvostukseen liittyväksi. Tulkintani mukaan ero johtuu eri tulkintarepertuaareihin tukeutumisesta.

Kyvykkyyden repertuaarissa vastuu arvostuksesta rakentuu työntekijälle itselleen. Jokainen työntekijä voi ansaita arvostuksen tekemällä riittävän hyvää työtä. Kysyttäessä suoraan kenellä on vastuu arvostuksesta, H7 esittää, että jokaisen omalla vastuulla on miettiä, miksi ei koe arvostusta ja toisaalta myös antaa arvostusta silloin, kun joku sen ansaitsee.

*A: Joo, no sit on viimeinen virallinen kysymys, eli kenellä sun mielestä on vastuu siitä, että työpaikalla koetaan arvostusta?*

*H7: Hmm, haluaisin sanoa, että ihminen on aina loppupeleissä oman elämänsä valtiassään mielessä, että jos sä et henkilökohtaisesti koe sitä arvostusta, niin se on sun vastuulla keksiä, että miks sä et koe ja korjata se tilanne. Et jos se johtuu siitä, et kukaan ei sulle duunissa sano sitä, niin ehkä kannattaa vaihtaa se duuni tai jotain. Mut sit toisaalta myös välillisesti se tarkoittaa sitä, et vähä niinku yhteisö on tietyllä tavalla vastuussa toisistaan, et muistaa antaa sitä palautetta, et se on se mikä itteä kalvaa eniten, ku ei ite osaa antaa riittävän hyvää palautetta ihmisille, jotka ansaitsisivat todellakin sen palautteen. Tavallaan ehkä se on se juttu tässä. (Näyte 50)*

Tulkintarepertuaari on hallitseva tapa ymmärtää arvostusta aineistossani eli sitä hyödynnetään ylivoimaisesti eniten. Jokainen haastateltava hyödyntää repertuaaria myös puhuttaessa kuvitteellisista ”toivetilanteista” eli haastateltavien kommentoimissa millaisessa tilanteessa ja millä tavoin he toivoisivat arvostusta itselleen osoitettavan. Tästä kulmasta kyvykkyyden tulkintarepertuaarin mukainen ymmärrys arvostuksesta näyttäytyy kulttuurisesti vakiintuneimmalta tavalta puhua arvostuksesta.



## 6.2 Inhimillisen arvon tulkintarepertuaari

Inhimillisen arvon repertuaarissa arvostuksesta puhutaan eräänlaisena inhimillisyyteen kuuluvana kunnioituksena ja toisen ihmisen kokonaisvaltaisena hyväksymisenä. Tähän repertuaariin nojattaessa esitetään etenkin inhimillisen kohtelun luokkaan (luku 5.2.4) sijoitettuja narratiiveja. Inhimillisen arvon repertuaarissa painottuvat vuorovaikutustyyli, ilmapiiri ja yhteisöllisyyteen liittyvät asiat. Arvostus rakentuu ennen kaikkea laajemmaksi kunnioittavaksi suhtautumiseksi toista ihmistä kohtaan selkeiden yksittäisten tekojen tai sanojen sijaan. Esimerkiksi H3 esittää, ettei arvostusta tarvi ilmaista sanallisesti, sillä *”kyllähän sen ((arvostuksen)) niinku aistii”*.

Inhimillisen arvon repertuaarista hyvä esimerkki on aineistonäyte 33 (s.51), jossa haastateltava kieltää palkan ja arvostuksen välisen suhteen ja esittää ihmisten välisen arvostuksen olevan ennemminkin hyvää kohtelua ja kunnioittavaa vuorovaikutusta. Tällä tavalla ymmärretty arvostus tunnistetaan myös työkontekstin ulkopuolella, kuten näytteessä 25 (s.47) haastateltava kuvaa arvostusta jokaisen ihmissuhteen peruspilarina. Kiinnostavaa on, miten sitaatissa tämän tyyppinen inhimillinen arvostus rakentuu etenkin työpaikalle kuuluvaksi. Myöhemmin haastateltava vielä kommentoi, että *”Siviilielämäs voi tehdä mitä haluaa, mut kyllä töissä pitää pystyä käyttäytymään”*. Ammattimaisuudesta puhutaan myös muissa inhimillisen arvon repertuaariin nojaavissa tulkinnoissa. Esimerkiksi H6 esittää narratiivin (Näyte 29, s.48), jossa kokemus epäarvostuksesta syntyy toisen osapuolen epäammattimaisesta tavasta antaa palautetta. Inhimillisen arvon repertuaarissa arvostusta on reilua osoittaa kaikille työyhteisössä, eikä vain hyvin suoriutuville työntekijöille onnistumisten jälkeen. Reilua on myös osoittaa arvostusta vastavuoroisesti toiselle silloin, kun toinenkin on osoittanut arvostusta, kuten H2 esittää: *”Et jos mä toimin tällee reilun pelin sääntöjen mukaan ja annan arvostusta tällee, et mä kiitän, niin kyl mä odotan sitä vastavuoroisesti”*. Arvostus rakentuu eräänlaiseksi kaikilta odotettavaksi työelämätaidoksi, kun se ymmärretään inhimillisen arvon repertuaarin mukaisesti.

Kun kyvykkyyden repertuaarissa arvostus ymmärretään osoituksena onnistumisesta tai ammattitaidosta, inhimillisen arvon repertuaarissa arvostusta osoitetaan ilman samanlaisia perusteita tai ennakkotietoja toisen kyvykkyydestä. Näytteessä 23 (s.45) haastateltava esittää narratiivin, jossa arvostusta osoitetaan luottamalla ja työyhteisöön

mukaan ottamalla huolimatta ulkoisista status-tekijöistä tai siitä, että hän oli uusi työyhteisössä. Arvostusta ei siis tarvitse ansaita tämän repertuaarin mukaisissa tulkinnoissa, toisin kuin kyvykkyyden repertuaarissa. Esimerkiksi virheiden salliminen saa inhimillisen arvon repertuaarissa arvostuksen merkityksen, kuten aineistonäytteessä 28 (s.48). Tällä tavoin repertuaarissa myös epäonnistuminen voi mahdollistaa arvostuksen saamisen, mikä ei näy kyvykkyyden repertuaarissa. Erityisesti tämän ehdollisuuden suhteen repertuaarit eroavatkin toisistaan. Inhimillisen arvon repertuaarissa arvostuksen ei esitetä validoivan ammattitaitoa tai osaamista, vaan arvostus on tietyllä tavalla jokaiselle kuuluvan ihmisarvon tunnustamista. Tämä ymmärrystapa on yhteydessä kirjallisuuskatsauksessa sivulla seitsemän esitettyyn tunnustavan arvostuksen (*reognition respect*) käsitteeseen. Tunnustavan arvostuksen ehdotetaan samaan tapaan olevan ehdotonta ja kaikille kuuluvaa (esim. van Quaquebeke & Eckloff, 2010).

Kun arvostukselle ei rakennu ammattitaitoa validoivaa tarkoitusta, myöskään arvostuksen luotettavuus ja paikkansapitävyys eivät nouse merkittäväksi, kuten kyvykkyyden repertuaarissa. Kyvykkyyden repertuaarin nojautuvassa tulkinnassa H2 (Näyte 8, s.38) esittää, että vain ääneen sanotusta palautteesta voi päätellä, että häntä arvostetaan. H3 rakentaa arvostusta päinvastaisesti esittäen, että arvostusta ei tarvitse ilmaista sanallisesti, koska *”jos yhteistyö sujuu, niin luulis, että kaikki vähä niinku arvostaa toisiaan”*. Repertuaarissa arvostus rakentuu yhteistyön pohjaksi ja arvostukselle annetaan yhteisöllisempiä seurauksia, kuin kahdessa muussa: arvostus esimerkiksi rakentaa hyvää työyhteisöä ja toimii hyväksynnän ja yhteenkuuluvuuden pohjana.

### **6.3 Managerialismin tulkintarepertuaari**

Managerialismin tulkintarepertuaarissa arvostuksesta puhutaan johtajan tai työnantajan välineellisenä toimintakeinona. Arvostus liitetään erityisiin työnantajaa hyödyttäviin lopputuloksiin, kuten työn tulokseen ja sitoutumiseen. Arvostus rakentuu repertuaarissa kaupankäynnin valuutaksi, jolla työnantaja ostaa työntekijän työpanoksen ja sitoutumisen organisaatioon. Työnantaja ei kuitenkaan ole ainut joka kaupassa hyötyy, vaan työntekijä saa vastineeksi haluamiaan palkintoja.

Repertuaarissa arvostusta merkityksellistetään kiitollisuuden osoittamiseksi esimerkiksi pienten lahjojen (kts. luku 5.2.2) tai työsuhde-etujen (Näyte 40, s.54) muodossa. Myös kyvykkyyden repertuaarissa puhutaan kiitoksen osoittamisesta, mutta silloin kiitoksen esitetään olevan onnistumisesta seuraavaa sanallista vahvistamista. Kuten aiemmin esittelin, johto esitetään epäpätevänä arvostuksen osoittajana tässä yhteydessä. Sanallinen vahvistaminen ei saa arvostuksen merkitystä, jos osoittajalla voi tulkita olevan mahdollisia vaihtoehtoisia motiiveja, kuten näytteessä 38 (s.53), jossa haastateltava puhuu tiimin vetäjän ”amerikkalaistyylistä” kehuista. Managerialismin repertuaarissa arvostuksen osoittaminen ymmärretään välineelliseksi toiminnaksi, jolla palkitaan tai motivoidaan työntekijöitä. Alla olevassa aineistonäytteessä H5 esittää ensin kyvykkyyden repertuaarin mukaisen tulkinnan, jossa arvostusta kuuluisi osoittaa vain niille, jotka ovat sen ansainneet. Hän kuitenkin jatkaa, että työnantajalla olisi vastuu kannustaa myös huonompia työntekijöitä työmotivaation säilymisen kannalta. Jos työnantaja ei osoita työntekijälle arvostusta, ei työntekijä myöskään panostaa omaan työhönsä.

*A: No mites sit semmonen viimeinen kysymys, et kenellä sun mielestä on vastuu siitä, että työpaikalla koetaan arvostusta?*

*H5: Tää onki jännä kysymys. Tai just mä yrittäisin miettiä tai ku ihmisiä on erilaisia, jotka siellä on töissä niinku just niitä, jotka ei välitä. Niin mä mietin, et tartteeko niiden tuntea itteään arvostetuksi, tai et mieluummin ne ei olis siellä töissä ja niitten tilalla ois jotkut paremmat työntekijät...No ehkä se on osittain kaikkien tehtävä. Et jos sä oot ansainnut sen arvostuksen, niin sit se pitäis osoittaa...Niin siinä mielessä mun mielestä kaikilla on vastuu osoittaa arvostus – – Mut sit ehkä jos ajattelee kaikkia työntekijöitä, mukaan lukien ne jotka ei välttämättä välitä siitä työstä niin paljoa, ketkä ei koskaan mee extra mile vaan tekee vaan sen bare minimum, ehkä siinä tilanteessa se ois työnantajan vastuu työmotivaation säilyttämisen kannalta, et yrittää niitä encourage, et jos ne tekee jotain hyvin, niin sit antaa siitä positiivista palautetta. Ehkä vähä niinku jollekin pikkulapselle, et sit ne oppii sen hyvän tavan, et ne haluaa tehdä sen, kun siitä tulee positiivista palautetta, et se auttais havitteleen enemmän niitä positiivisia tunteita ja onnistumisen tunteita siitä työstä. Et jos ei koskaan sanota kiitosta mistään mitä ne tekee, niin ehkä ne saattaa mennä enemmän sillee jumiin, et ku ei koskaan kiitosta kuitenkaan tuu, niin miksi ees yrittää. Niin ehkä just ton motivaation säilyttämisen kannalta se on niitten suoran työnantajan vastuu enemmän. (Näyte 51)*

Vaikka suurimmaksi osaksi managerialismin repertuaarissa puhutaan arvostuksesta työnantajan tai johdon keinona, myös työntekijä-positiosta voidaan tulkita arvostusta managerialismin repertuaariin nojautuen. Esimerkiksi H2 esittää pyrkivänsä antamaan työpaikalla julkisesti henkilökohtaista positiivista palautetta: ”et mä käytän sitä sillee, et mä haluaisin kohottaa sitä filistä siinä. Eli tällä tavalla niinku kannustaa, et hei, tehkää tekin

*parastanne, et laitetaan niinku hyvä kiertämään.”* Kyvykkyyden repertuaarissa julkisesti osoitettu arvostus esitettiin tavoiteltavaksi validaatioarvon takia, mutta managerialismin repertuaarissa julkisen arvostuksen tavoitteena on motivoida myös muita työntekijöitä parempiin suorituksiin.

Managerialismin repertuaarin mukaisissa tulkinnoissa johdolla on velvollisuus osoittaa arvostusta työmotivaation säilyttämisen kannalta. Toisaalta johto itse ei ole välttämättä oikeutettu arvostuksen saamiseen. H1 kommentoi hänen asemansa (yrityksen teknologisenä johtajana) velvoittavan siihen, että erityisiä arvostuksen eleitä ei tarvita. Managerialismin repertuaarissa arvostus on siis jotain, joka kuuluu johdolta työntekijälle, mutta ei välttämättä kaikille ihmisille (kuten johdolle). Vaihtokaupassa työnantaja saa työntekijän työpanoksen ja sitoutumisen, jolloin arvostus ei enää kuulu työnantajalle. Tulkinta poikkeaa inhimillisen arvokkuuden repertuaarista, jossa arvostus on kaikille kuuluvaa.

*H1: Hmm, se on semmosta tasasta, että tuntee ittensä arvostetuks ja ammattitaitoa sillä tavalla arvostetaan, et ei siinä nyt mitenkään ryppäinä ryöpsähtelee sillee niinku ylöspäin. Ehkä se asemaki vähä velvottaa siihen, et sit ku tekee valintoja teknologiasta ja tälleen, et ei niistä koe, et niistä tarvii mitään superarvostusta pyytää, et pitää vaan osuu oikeaan. (Näyte 52)*

Koska managerialismin tulkintarepertuaarissa työnantajalle rakentuu intressi arvostuksen osoittamiseen ja lisäämiseen organisaatioissa, on arvostuksesta luontevaa puhua myös organisaation virallisempina käytänteinä (kts. luku 5.1.2). Arvostus ei repertuaarissa muodostu spontaaniksi kahden ihmisen väliseksi vuorovaikutukseksi, vaan jollain tapaa fasilitoiduksi, tavoitteelliseksi toiminnaksi.

Managerialismin repertuaarissa myös raha toimii arvostuksen osoituksena. Haastattelupuheessa näkyvä rahan kiistanalaisuus arvostuksen osoituksena näyttää syntyvän juuri eri repertuaarien hyödyntämisestä. Rahaa ei esitetä pätevänä tapana validoimaan kyvykkyyttä, eikä rahalla voida viestiä ihmisyyteen kuuluvaa tasavertaisuutta. Sen sijaan raha on pätevä keino palkita työntekijöitä ja osoittaa työntekijän arvokkuutta työnantajalle. Esimerkiksi H5 kuvaa, miten ”*ideaalissa maailmassa*” arvostus osoitettaisiin pyytämättä palkankorotuksella (Näyte 17, s.42). Haastateltava kuitenkin pohtii, että ei itsekään työnantajana antaisi enempää, jos saa saman panoksen vähemmälläkin. Kuvauksessa korostuu tulkinta arvostuksesta

vaihtokauppana, jossa työnantaja ostaa rahalla työntekijän työpanosta. Työnantaja rakentuu laskelmoivaksi kaupantekijäksi, joka yrittää maksimoida oman hyötynsä mahdollisimman vähillä panoksilla.

Aineistonäytteessä 49 (s.58) haastateltava esittää, että rahana osoitettu arvostus toimii vain tiettyyn tulotasoon asti, mutta sen jälkeen ”*rahallinen kannustus ei enää riitä*”, vaan keskiöön nousee oman työn vaikuttavuus ja kiinnostavat työprojektit. ICT-alalla palkat ovat verrattain korkeat ja ohjelmistokehittäjälle hyvä palkka onkin työsuhteessa enemmänkin sääntö kuin poikkeus. Managerialismin repertuaarissa palkka rakentuu arvostuksen pohjaksi, mutta tietyn tulotason jälkeen, ei enää riittäväksi arvostuksen osoitukseksi. Kun arvostus rakentuu työnantajan ja työntekijän väliseksi vaihtokaupaksi, kokeneemmat ja ”arvokkaammat” asiantuntijat voivat vaatia itselleen mieluisampia palkintoja, kuten vaikutusmahdollisuuksia. Aineistonäytteessä 21 (s.44) haastateltava kommentoi, miten tärkeää kovapalkkaisia ammattilaisia palkatessa on myös osoittaa arvostusta luottamuksen kautta. Puheenvuorossa erityisen kiinnostava on sana ”*myös*”. Haastateltava rakentaa tulkintaa, jossa palkka mittaa työntekijän arvoa, mutta vaatii tuekseen myös tekoja – luottamusta ja vastuun antamista. Managerialismin repertuaarissa työntekijällä onkin oikeus toivoa arvostusta haluamallaan tavalla, kuten luottamuksena ja vastuutehtävinä. Luottamuksesta puhuttaessa on toisinaan vaikea tulkita, rakennetaanko kuvaukset nojaten kyvykkyyden repertuaariin vai managerialismin repertuaariin. Ero tulee näkyviin hienovaraisesti siinä, miten luottamusta kuvataan. Kun autonomia esitetään työntekijän toivomana asiana, luottamuksen osoittaminen ja itsenäisen työskentelyn salliminen rakentuvat eräänlaisiksi työnantajan suunnalta tuleviksi palkitsemiskeinoiksi.

Managerialismin repertuaarissa esitetään myös inhimillisen kohtelun luokkaan luokiteltuja narratiiveja, joissa työnantaja pitää huolta työntekijöistä ja myös näiden perheistä (Näyte 31, s.49). Hyvä kohtelu ei kuitenkaan rakennu pelkästään työnantajan vilpittömäksi hyvántahtoisuudeksi, vaan työntekijöiden hyvän kohtelun esitetään tuovan etuja myös työnantajalle. Näytteessä 31 (s.49) haastateltava esittää, että 80-luvulla ”*tekki-ihmiset*” eivät vielä olleet yhtä arvokkaita työntekijöitä, joten työnantajat eivät huolehtineet heistä samalla tavalla. Alla olevassa aineistonäytteessä haastateltava kuvaa, että vähemmän merkityksellisissä ammateissa työntekijöitä kohdellaan huonommin,

mutta IT-alalla kohdellaan ihmisiä ihmisinä. Syyksi haastateltava esittää IT-alalla vallitsevan kovan kilpailun asiantuntijoista. Työnantajan markkinoilla työntekijän sitoutumisen saa helpommalla, mutta IT-alalla joudutaan kilpailemaan. Näin arvostus rakentuu työnantajan keinoksi houkutella ja sitouttaa taloudellisesti tuottavia työntekijöitä.

*H6: – – Mun näkemys meidän työelämästä ja muutenkin töistä yhteiskunnassa on vähä sellanen, et mitä enemmän sua, tavallaan se ehkä kulkee sillee rinta rinnan, et ne duunit mitkä on vähemmän mukavaa ja vähemmän merkityksellistä, niin siel harvemmin myöskään on hirveesti mitään arvostusta. Et sit kohdellaan vähä sillee miten sattuu ja tavallaan vaan tuijotetaan niitä lukuja. Ku mistä mä tykkään esim IT-alalla, ei toki kaikis firmoissa, mut niissä missä mä oon päässy tekemään niin ihmisiä kohdellaan ihmisinä ensisijaisesti. Ja se taloudellinen tulos on sitte lopputulosta siitä, et kohdellaan ihmisiä hyvin.*

*A: Onks sulla ajatusta, et mistä se johtuu et nimenomaan IT-alalla on se panostus siihen?*

*H6: No siis, raha. Sitä haluais ajatella, et se lähtee jostain ihmisten hyvistä arvoista, ja varmasti sillon vaikutusta. Et tavallaan varsinkin tän päivän tekki-startupit ja firmat on perustettu, että ois kiva tulla töihin. Että just futuricesta, vinctistä, reaktorista, nää uuden ajan konsulttitalot niin kaikki ne kertoo samaa tarinaa, et me haluttiin firma, johon on kiva tulla maanantaina töihin. Mutta kyllä totuus on se, että tällä hetkellä tekki-alalla liikkuu niin paljon rahaa ja tekijät on niin hyvässä asemassa. Jos sä kohtelet niitä huonosti niin ne lähtee. Ja sit taas monil muilla aloilla ei oo tätä tilannetta, et on työnantajan markkinat siellä, jolloin sun ei välttämättä tarvii kohdella ihmisiä niin hyvin. – –*

*A: Niin se on ihan totta joo, et aina on sit paikkoja.*

*H6: Sillon ku on niinku työntekijän markkinat, niin sillon myös löytyy aika usein sitä arvostusta ja sitä et pidetään hyvää huolta ihmisistä, koska on pakko, tavallaan sillee kyyninen näkökulma. Mut kyllä siinä niinku on molempii. (Näyte 53)*

Vaikka H6 esittääkin omien sanojensa mukaan ”kyynisen näkökulman” työnantajan osoittaman arvostuksen syyksi, hän kuvaa välineellistä arvostusta positiivisessa valossa. Onkin hyvä huomioda, että huolimatta ymmärryksestä arvostuksesta työnantajan välineellisinä pyrkimyksinä, myös työntekijän tulkitaan hyötyvän arvostuksesta mieluisten palkintojen muodossa. On kiinnostavaa, että silloin kun arvostus ymmärretään managerialismin repertuaarin mukaisesti, arvostus voi olla niin luottamuksen osoittamista, materiaalista palkitsemista kuin inhimillistä kohteluakin, mutta harvemmin sanallista vahvistamista. Sanallinen vahvistaminen ei rakennukaan riittävän hyväksi palkinnoksi, jotta se yksinään riittäisi työntekijän työpanoksen vaihtamiseen.

## 7 DISKUSSIO

Tutkielmassani olen pyrkinyt täydentämään arvostuksen tutkimuskenttää tarkastelemalla arvostuksen ilmiötä diskurssianalyttisista lähtökohdista. Tutkielmani tavoitteena oli vastata kahteen tutkimuskysymykseen. Ensimmäisenä halusin selvittää, millaisia versioita arvostuksesta rakentuu ICT-ammattilaisten puheessa.

Haastattelunarratiiveissa arvostukselle rakentuu erilaisia osoittajia ja erilaisia keinoja osoittaa arvostusta. Useimmiten arvostusta kuvataan toisen henkilön tai organisaation osoittamana toimintana. Jotkut henkilöt rakentuvat narratiiveissa tärkeämmiksi arvostuksen osoittajiksi, kuin toiset. Lisäksi on tunnistettavissa versioita, joissa kukaan ei selkeästi osoita arvostusta, vaan se päätellään muista tekijöistä, kuten onnistumisesta tai oman ammattiryhmän arvostuksesta. Arvostuksen osoittamiselle rakentuvat keinot olen luokitellut neljään luokkaan: sanalliseen vahvistamiseen, aineelliseen palkitsemiseen, vastuutehtävien antamiseen ja luottamuksen osoittamiseen sekä inhimilliseen kohteluun. Lisäksi narratiiveissa kommentoidaan arvostukselle rakentuvan tilannesidonnaisuuden ja tulkinnanvaraisuuden aiheuttamaa kiistanalaisuutta.

Arvostuksen syntyminen rakentuu riippuvaiseksi arvostuksen osoittajasta ja vastaanottajasta, arvostuksen määrästä ja johdonmukaisuudesta sekä arvostuksen vilpittömyydestä ja pohjautumisesta oikeisiin onnistumisiin. Haastattelupuheessa tunnistettava kiistanalaisuus on tutkimuksen mielenkiintoisimpia tuloksia, sillä aiemmassa tutkimuksessa samaa ilmiötä ei ole onnistuttu tavoittamaan teoreettis-metodologisista valinnoista johtuen.

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli tunnistaa puheesta laajempia kulttuurisia tapoja ymmärtää arvostusta. Haastateltavat rakentavat arvostuksen merkityksiä kolmeen kulttuurisesti jaettuun tulkintarepertuaariin pohjautuen. Tulkintarepertuaarit on nimetty kyvykkyyden, inhimillisen arvon ja managerialismin repertuaareiksi. Kyvykkyyden repertuaarissa arvostus ymmärretään hyvän työn perusteella ansaittavaksi ammattitaidon validaatioksi, kun taas inhimillisen arvon repertuaarissa puhutaan kaikille työntekijöille kuuluvasta kunnioituksesta. Managerialismin repertuaarissa arvostus on työnantajan suunnalta tuleva välineellinen pyrkimys sitouttaa ja motivoida työntekijöitä. Samat kolme repertuaaria ovat tunnistettavissa myös aiemmassa arvostuksen tutkimuksessa: osassa arvostusta on lähestytty työnantajan palkitsemisena ja toisissa ansaittavina

kiitoksina. Tulkintarepertuaarien mukainen analyysi kuitenkin täydentää tutkimuskenttää. Pohdin tätä tarkemmin seuraavassa luvussa.

On hyvä muistaa, että aineistoni on tutkimuskontekstissa rakentunut ja siten näyte vain yhdenlaisesta vuorovaikutustilanteesta ja siinä käytössä olevista tavoista puhua arvostuksesta. Niska, Olakivi ja Vesala (2018) ehdottavat, että myös haastatteluista on mahdollista tehdä haastattelukontekstin ylittäviä tulkintoja. Tämä vaatii heidän mukaansa sopivia tutkimuskysymyksiä, joista yhtenä mainitaan puheen kulttuuriset resurssit. Voidaankin olettaa, että käytettävät tulkintarepertuaarit ovat haastateltavien käytössä myös haastattelutilanteen ulkopuolella. (Mts.). Ei ole uskottavaa, että tunnistettujen repertuaarien mukaiset kolme erilaista tapaa tulkita arvostusta ilmenisivät vain haastattelukontekstissa. Vaikka laadullinen tutkimus ei tähtääkään yleistettävyyteen, tuloksista voidaan tämän perusteella esittää pohdintoja myös haastattelutilanteen ulkopuolelle.

### **7.1. Arvostuksesta rakentuvien versioiden pohdinta**

Aineiston neljästä arvostuksen luokasta eniten rakennettiin luottamukseen sekä sanalliseen vahvistamiseen liittyviä arvostuksen versioita. Sanallinen vahvistaminen on mahdollisesti kulttuurimme vakiintunein tapa ymmärtää arvostuksen osoittamista ja totesinkin aiemmin, että arvostuksesta puhutaan usein positiivisen palautteen synonyymina. Siksi onkin tärkeää huomioida, että tässä tutkimuksessa luottamus vaikutti aivan yhtä mahdolliselta tavalta ymmärtää arvostusta, sillä kaikki haastateltavat tuottivat versioita, jossa arvostus oli luottamusta.

Muutamassa aineistoni haastattelussa näkyy puhetapa oman työn arvostamisen ja onnistumisen merkityksestä arvostuksessa. Kun aiemmin arvostusta on kuvattu vuorovaikutusprosessina osoittajan ja vastaanottajan välillä (esim. Stocker ym., 2014; van Quaquebeke & Eckloff, 2010), tutkielmassani haastateltavien narratiiveissa ei aina tarvita toista ihmistä. Näissä versioissa arvostuksen kokemus syntyy siitä, että henkilö itse arvostaa omaa työtään, kokee omaa ammattiryhmäänsä arvostettavan tai pystyy selkeästi päättelämään onnistuneensa työssään. Tutkielman aineistossa erityisen kiinnostavaa on arvostukselle rakentuva kiistanalaisuus: arvostus esitetään riippuvaiseksi niin osoittajan ammattitaidosta ja asemasta, vastaanottajan psykologisista



ominaisuuksista ja mieltymyksistä sekä arvostuksen määrästä, jatkuvuudesta ja vilpittömyydestä. Näiden suhteen esitetään kiistanalaisia näkemyksiä, esimerkiksi raha on ja ei ole arvostuksen osoitus ja arvostuksessa liian vähän, mutta myös liian paljon on huono. Arvostukseen liitetty vilpittömyyden pyrkimys on tullut esiin myös Beckin (2016) kiitollisuuden osoittamista käsittelevässä tutkimuksessa. Fokusryhmä-haastatteluissa vilpittömyys esitettiin koostuvaksi kiitoksen tarkkuudesta, henkilökohtaisuudesta, ajantasaisuudesta sekä onnistumisen tasoon sopivasta tyylistä osoittaa kiitos (mt.). Kiitoksen tarkkuus korostui myös tämän tutkielman aineistossa ja haastateltavat korostivat sen tärkeyttä, että arvostus kohdistuu oikeaan onnistumiseen.

Juuri sanalliseen vahvistamiseen liittyy eniten kiistanalaisuutta: narratiiveissa kuvattu positiivinen palaute ei aina rakentunut arvostuksen osoitukseksi. Tätä on kiinnostavaa pohtia myös puheteon (Potter & Wetherell, 1987, s. 14) käsitteen näkökulmasta. Puhetekojen teoriassa eritellään lauseiden kaksi eri funktiota: sanoilla toteaminen ja sanoilla tekeminen. Sanoilla tekemisellä tarkoitetaan tietyn toteamisen tai lauseen vaikutuksia tai seurauksia. (Mts.17.) Kuten luvussa kaksi kuvasin, diskursiivisesta näkökulmasta kieli ei ole vain kuvailevaa, vaan seurauksia tuottavaa. Osassa narratiiveissa esitettiin, että positiivinen palaute saa vastaanottajan tuntemaan olonsa arvostetuksi. Näin katsottuna positiivinen palaute on puheteko, jolla tehdään toiselle ihmiselle arvostettu olo. Toisaalta haastatteluaineistossa esitettiin myös tulkintoja, joissa positiivinen palaute ei rakennu arvostukseksi. Tällöin lauseella ei esitetä olevan samanlaista seurausta arvostuksesta, vaan se voidaan nähdä enemmänkin toteamana työn onnistumisesta.

Nämä haastatteluaineistossa esitetyt paikoitellen ristiriitaisetkin versiot tuovat esiin arvostuksen monimerkityksellisyyttä. Arvostus ei näyttäydy itsestään selvänä asiana, vaan ihmiset tulkitsevat eri asioita arvostuksen merkityksinä. Omassa aineistossani haastateltavat myös antavat arvostukselle sellaisia merkityksiä, jotka eivät välttämättä tule kaikille mahdolliseksi. ICT-ammattilaisten, kuten myös muiden ammattiryhmien, voi nähdä olevan omanlaisensa kulttuurinen ryhmä. Tutkielmani haastateltavat tulkitsevat todennäköisesti erilaisia tekoja arvostuksen osoituksiksi kuin jonkin toisen alan työntekijät. Yksi erityisen kiinnostava versio on H7:n esittämä tulkinta, jossa arvostusta voidaan osoittaa teknologiavälitteisesti reagoimalla pikaviestipalvelussa

työkaverin viesteihin tietyillä yhteisön yhteisesti tunnustamilla gif-animaatioilla. Tämän voi olettaa olevan vain teknologiaa paljon hyödyntävien työntekijöiden kesken jaettua ymmärrystä. Keväällä 2020 koko maailmaa koetelleen Covid19-pandemian myötä yhä useammat organisaatiot siirtyivät etätöihin, jolloin perinteisten viestintätapojen tilalle on jouduttu keksimään uusia teknologiavälitteisiä vaihtoehtoja. Myöskään arvostusta ei välttämättä voida osoittaa samalla tavoin kuin ennen. Onkin mielenkiintoista pohtia, laajeneeko tämän työntekijäjoukon käyttämä arvostuksen merkitys lisääntyneen etätöiden ja teknologian käytön myötä.

ICT-ammattilaisten poikkeavuutta voidaan tarkastella myös yhteiskunnallisella tasolla. ICT-ammattilaiset ovat pääsääntöisesti hyvin palkattuja suhteessa kaikkiin suomalaisiin palkansaajiin (SVT, 2017; TIVIA, 2018) ja alan osaajia arvostetaan. Haastateltavat esittivät lähtökohtaisesti rahan kyseenalaisena arvostuksen osoituksena – ainakin tietyn tulotason jälkeen. Kuitenkin osassa haastatteluissa palkka rakentuu arvostuksen osoitukseksi. Myös yhteiskunnallisessa keskustelussa palkasta puhutaan arvostuksen mittana, erityisesti matalapalkkaisten alojen kohdalla. Siivoojien ja lähihoitajien palkat yhdistetään usein otsikoissa arvostuksen puutteeseen. Eri tuloryhmät voidaan nähdä erilaisina kulttuurisina ryhminä ja näin ollen heillä voi ajatella olevan erilaisia tulkintoja arvostuksen merkityksistä. Olisikin mielenkiintoista tutkia, onko palkka jollain tavalla yhteydessä siihen, miten arvostuksesta puhutaan.

Dutton tutkimusryhmineen (2016) on analysoinut laadullisesti laitossiivoojien kertomuksia arvostuksesta. Tässä tutkimuksessa nousi esiin tulkinnat arvostuksesta arkipäiväisenä toisen ihmisen olemassaolon tunnustamisena, esimerkiksi tervehtimällä. Tutkijat esittävät, että arvostus voi näyttäytyä erilaisena tutkittaessa korkeamman profiilin ammatteja, joissa arkipäiväinen huomioiminen otetaan annettuna. (Mt.) Haastattelemani ICT-ammattilaisten voidaan ajatella edustavan tällaisia korkean profiilin ammatteja. Vaikka aineistossani rakentui myös versioita arvostuksesta inhimillisenä tunnustamisena, näitä tulkintoja esitettiin harvemmin kuin esimerkiksi narratiiveja, joissa arvostus seuraa onnistumisesta. Versiot olivat myös erilaisia suhteessa Duttonin ym. (2016) tutkimukseen: kukaan haastateltavista ei maininnut toisen tervehtimistä, vaan puhe koski esimerkiksi virheiden sallimista ja kunnioittavaa vuorovaikutustyyliä. On mahdollista, että vielä arkipäiväisemmät asiat, kuten

tervehtiminen, tulkitaan arvostuksen osoituksiksi tyypillisesti vähemmän arvostettujen ammattilaisten puheessa. Jatkotutkimuksen suhteen erityisen kiinnostavaa olisi selvittää, millaisia versioita arvostuksesta rakentuu jonkun toisen ammattiryhmän puheessa ja rakennetaanko versioita samoihin tulkintarepertuaareihin nojaten.

## 7.2 Tulkintarepertuaarien pohdinta

Haastatteluaineistossa kyvykkyyden tulkintarepertuaaria hyödynnetään selvästi eniten. Kun arvostuksesta puhutaan kuvitteellisten toivetilanteiden kautta eli miten haastateltava toivoisi itselleen osoitettavan arvostusta tulevaisuudessa, haastateltavat hyödyntävät erityisesti kyvykkyyden tulkintarepertuaaria. Kukaan ei tässä yhteydessä puhu arvostuksesta vaikkapa arkisena, kunnioittavana vuorovaikutuksena, vaan jokainen haastateltava esittää narratiivin, jossa onnistumista ja ammattitaitoa validoidaan jollain tavalla. Kyvykkyyden tulkintarepertuaari näyttäytyykin kulttuurisesti vakiintuneimpana tapana puhua arvostuksesta.

Kyvykkyyden repertuaarissa arvostus liittyy henkilön itsetunnon vahvistamiseen. Pierce ja Gardner (2004) ehdottavat organisaatiopohjaisen itsetunnon rakentuvan kolmesta tekijästä: ympäristön implisiittisistä vihjeistä, tärkeiltä toisilta tulevista viesteistä sekä omien henkilökohtaisten kokemusten perusteella muodostuvasta käsityksestä pystyvyydestä ja kyvykkyydestä. Kyvykkyyden repertuaarissa arvostuksen ehdotetaan muodostuvan samaan tapaan: haastateltavat eivät puhu ainoastaan ympäröivien ihmisten kommunikoimasta arvostuksesta, vaan myös tilanteista, joissa arvostus voidaan jollain tapaa päätellä ympäristöstä tai omista onnistumisista. Kyvykkyyden tulkintarepertuaarissa keskeiseksi nousee arvostukselle rakentuva ammattitaitoa validoiva luonne. Ihmisillä on universaali tarve nähdä itsensä kyvykkäänä ja arvokkaana yhteisön jäsenenä (Deci ym., 2017). Suomalaisessa kulttuurissa vaatimattomuus ja ahkeruus ovat perinteisiä hyveitä ja meillä on myös useita aiheeseen liittyviä sananlaskuja, kuten ”Laiska töitensä luetlee” ja ”Vaatimattomuus kaunistaa”. Omista onnistumisista kertominen on kulttuurissa sosiaalisesti epäsuotavaa, jolloin kyvykkään ammattilaisen identiteettiä on vaikeampaa rakentaa. Muiden osoittama arvostus rakentuukin välineeksi, jolla tätä kyvykkyyttä voidaan rakentaa sosiaalisesti suotavalla tavalla. Siksi haastattelupuheessa esitetään tärkeäksi arvostuksen perustuvuus oikeaan onnistumiseen, eikä ylitsevuotaville, kyvykkyydestä irrallaan oleville kehuille anneta

arvostuksen merkitystä. Tämä voisi selittää myös haastateltavien tapaa merkityksellistää arvostusta pelkästään sanallisena vahvistamisena, kun he kertovat itsensä osoittamasta arvostuksesta. Koska itsekehua ei pidetä suotavana tapana validoida omaa kyvykkyyttä, vastuu kehujen antamisesta jää muille ihmisille.

Inhimillisyyden repertuaariin nojaavia tulkintoja rakennettiin kaikista vähiten aineistossa. Tämä liittyy siihen, että arvostuksesta puhuttiin haastatteluissa nimenomaan työelämän ilmiönä. Managerialismin repertuaarille tyypillinen puhe arvostuksesta vaihtokauppana on helppo sijoittaa työkontekstiin. Myös kyvykkyyden repertuaarin mukainen ammattitaidosta ja onnistumisista palkitseminen sopii suomalaiseen asiantuntijaorganisaatioon. Vaikka työelämä on viime vuosina muuttunut inhimillisempään suuntaan, inhimillisen arvon repertuaari ei silti istu yhtä luontevasti työkuultuuriimme. Olisikin mielenkiintoista tutkia, millaisia repertuaareja on tunnistettavissa, jos arvostuksesta puhutaan työelämän sijaan vaikkapa romanttisten suhteiden kontekstissa. Romanttisissa suhteissa tapahtuvaa arvostusta tulkittaisiin epäilemättä ainakin inhimillisen arvokkuuden repertuaarin mukaisesti, mutta olisi kiinnostavaa tutkia millaisia muita repertuaareja romanttisesta arvostuksesta puhuttaessa hyödynnettäisiin. Omassa aineistossani kaikki haastateltavat eivät yhtä helposti tuottaneet samanlaisia juonellisia tarinoita epäarvostuksen kokemuksista tai arvostuksen puutteesta, kuin arvostuksesta kerrottaessa tuotettiin. Tämä on ymmärrettävää etenkin kyvykkyyden repertuaarin mukaisia tulkintoja ajatellen. Goffman (1955) puhuu tästä vuorovaikutusilmiöstä kasvotyön (*face-work*) käsitteenä. Arvostuksesta puhuminen on eräänlaista kasvotyötä: sen avulla voidaan rakentaa kyvykästä identiteettiä. Tällöin tunnustus epäarvostuksesta olisi suora uhka minälle. Olisikin kiinnostavaa tutkia, puhutaanko arvostuksen puutteesta vapaammin esimerkiksi romanttiseen tai ystävyyskontekstiin liittyen ja millaiseksi arvostus niihin liittyvänä rakentuu. Onko romanttisissa suhteissakin arvostus jotain, mitä ansaitaan, vai onko se pelkästään työpaikalla tapahtuvalle arvostukselle ominainen tulkinta?

Monet tutkielman alussa esitelty arvostuksen käsitteet ja teoriat pohjaavat managerialistiseen perinteeseen, jossa arvostus on työpaikalla tapahtuvan sosiaalisen vaihdon valuutta: työnantaja osoittaa arvostusta ja saa sillä tyytyväisen työntekijän, joka tekee kiltisti ja sitoutuneesti työtehtävänsä kontribuoiden työnantajan menestymiseen.

Aineistossani haastateltavat merkityksellistävät arvostusta kuitenkin myös toisesta näkökulmasta, puhuessaan kyvykkyyden repertuaarissa: Tällöin työnantajaa ei esitetä parhaana mahdollisena arvostuksen osoittajana. Vaikka haastatteluissa tunnistetaan managerialismin näkökulma, ei arvostusta esitetä pelkästään johdon tehtävänä, vaan kuten H8 kommentoi ”*kuka tahansa työyhteisöstä pystyy romuttamaan sen*”.

Työntekijöitä ei esitetä vain passiivisina arvostuksen vastaanottajina, vaan aktiivisina toimijoina, jotka omalta osaltaan pystyvät vaikuttamaan arvostukseen työyhteisössä.

Arvostusta tutkittaessa onkin hyvä tiedostaa, että arkitoimijat voivat ymmärtää arvostuksen paljon laajempänä ilmiönä kuin johtajan ja alaisen välisenä palkitsemisena, joka tähtää motivoimiseen ja sitouttamiseen. Tutkielmani tuokin arvostuksen tutkimuskeskusteluun täydentävän näkökulman, jonka mukaan managerialismi on vain yksi tapa ymmärtää arvostusta.

Eri tulkintarepertuaarien hyödyntämisellä voi ajatella olevan myös seurauksia sille, kenelle ymmärretään oikeus arvostuksen saamiseen. Kyvykkyyden repertuaari sopii hyvin yhteen luterilaisen työetiikan eetoksen kanssa, jossa ahkeruus ja vaatimattomuus nähdään hyveinä. Jos arvostus ymmärretään kyvykkyyden sosiaalisena vahvistamisena, joka kuuluu ansaita hyvillä suorituksilla ja ammattitaidoilla, saattaa arvostuksen kokemisesta muodostua vain työyhteisön parhaiten suoriutuvien työntekijöiden etuoikeus. Työyhteisön ilmapiirin kannalta tällä voisi olla haitallisia seurauksia.

### **7.3 Tutkielman merkitys arvostuksen tutkimuskentällä**

Tässä tutkielmassa haastateltavat antavat arvostukselle samanlaisia merkityksiä verrattuna aiempiin Stockerin ym. (2014) sekä Van Quaquebeken ja Eckoffin (2010) ryhmien tutkimuksiin. Näissä tutkimuksissa arvostus on pyritty luokittelemaan tietyistä osa-alueista koostuvaksi entiteetiksi, jonka voidaan ajatella saavan mitattavia arvoja. Kuten Barge ja Oliver (2003) artikkelissaan argumentoivat, tällainen realistinen näkökulma sisältää oletuksen, että organisaation jäsenillä on yhteinen ja muuttumaton näkemys siitä, mitä arvostus on ja miten sitä osoitetaan. Konstruktionistisessa lähestymistavassa ajatellaan, että arvostuksen merkitykset rakentuvat tilanteissa ja sille voidaan antaa myös ristiriitaisia merkityksiä (mt.). Tämä tulee näkyviin myös omassa analyysissäni ja tutkielman tulosten perusteella voidaan kyseenalaistaa arvostuksen mitattavuus. Haastateltavat rakentavat versioita, joissa arvostus ei ole samanlaista

kaikissa tilanteissa. Sanallinen kehuminen voidaan merkityksellistää arvostukseksi, mutta vain liitettynä osoittajan vilpittömyyteen ja onnistuneeseen työsuoritukseen. Uran alkuvaiheeseen yhdistettynä arvostus on kehuja ja kannustamista, mutta kokeneen esitetään haluavan työn vaikuttavuutta. Palkka on arvostuksen mittari, mutta vain tiettyyn pisteeseen asti, eikä toimi ihmisten välillä osoitettuna. Ottaen huomioon arvostukselle rakentuvan relationaalisen luonteen, voi olla vaikeaa lähestyä sitä mitattavana entiteettinä. Kvantitatiiviseen mittariin pelkistettynä ei pystytä saavuttamaan kaikkia niitä arvostuksen merkityksiä, joita arkitoimijat sille puheessaan antavat. Mittarin toimivuus vaatisi, että siihen vastaavat ihmiset merkityksellistävät arvostusta samalla tavalla. On tärkeää, että organisaatioilla on käytössään suuntaa antavia ohjenuoria siitä, miten arvostusta voidaan viestiä ja lisätä organisaatioissa. Kuitenkin on hyvä huomioda, että arvostus näyttäytyy monimerkityksisenä ja kontekstisidonnaisena ilmiönä, jolloin mittarin käytettävyyden on kiistanalaista.

Tutkielmani pohjalta voidaan esittää kritiikkiä myös Whiten (2016) laajasti popularisoiduille julkaisuille arvostuksen erilaisista kielistä ja ihmisten mieltymyksistä niiden suhteen. Haastateltavani demonstroivat, miten yksi ihminen pystyy sujuvasti vaihtelevaan arvostuksen eri merkitysten välillä yhden haastattelun aikana. Sen sijaan, että ihmisillä ajateltaisiin olevan erilaisia, ennalta määritettyjä mieltymyksiä arvostuksen saamiseen, olisi tärkeää huomioda arvostuksen merkitysten kontekstisidonnaisuus.

Diskursiivinen lähestymistapa tarjoaa kiinnostavia näkökulmia myös arvostustutkimuksen käsiteviidakossa navigoimiseen. Haastattelupuheessa tunnistetut kolme tulkintarepertuaaria ovat kaikki jollain tapaa tunnistettavissa myös arvostuksen aiemmassa tutkimuksessa. Onkin kiinnostava ajatus, että tutkijat rakentavat tutkimusparadigmojaan samanlaisten resurssien varaan, joita arkitoimijat hyödyntävät jäsentäessään arvostusta. Monessa tutkimuksessa arvostusta lähestytään vain yhdenlaisena asiana, yleisemmin palkitsemisena tai kiitollisuutena.

*Reward/recognition*-käsitteenä (Luthans, 2000) arvostus on managerialistiselle repertuaarille tyypillistä organisaation taholta tulevaa palkitsemista. Esimerkiksi aiemmin esitellyssä ERI-mallissa arvostus, palkka ja työn turvallisuus esitetään työstä saatavina palkintoina (Siegrist, 2005). Arvostuksen kanssa läheinen koettu

organisaation tuki -käsite taas perustuu managerialismin repertuaarin kanssa jaettuun näkökulmaan organisaation ja työntekijän välisestä vaihtosuhteesta (Rhoades & Eisenberger, 2002). Kuten Rhoades ja Eisenberger (2002) esittävät, myös oman tutkielmani haastateltavat antavat organisaatiolle inhimillisiä ominaisuuksia puhuessaan organisaatiosta yhtenä arvostuksen osoittajana. Esimerkiksi palkankorotus esitetään osoituksena siitä, että organisaatio arvostaa työntekijän työpanosta.

*Esteem*-käsitteenä (Siegrist, 2005) arvostus taas on kyvykkyyden repertuaarissa näkyvää osaamisen ja merkityksellisyyden validaatiota, jolla on yhteys työntekijän itsetuntoon. Kyvykkyyden repertuaarissa arvostus sopii yhteen myös *respect*-käsitteen (DeLellis, 2000; Lalljee ym., 2007) arvioivan, ehdollisen puolen kanssa. Toinen, ihmisarvoa tunnustava ja kaikille kuuluva *respect*-käsitteen puoli taas liittyy inhimillisen arvon tulkintarepertuaariin. Inhimillisen arvon repertuaarissa arvostus on myös yhteydessä oikeudenmukaisuuden vuorovaikutukselliseen puoleen, jota ajatellaan inhimillisenä perusoikeutena (Miller, 2001). Tämä näkyy erityisesti haastateltavien tavassa puhua epäarvostuksen kokemuksista inhimillisen arvon repertuaarissa. Useassa tutkimuksessa käytetyn *respect*-käsitteen akselille on vaikea sijoittaa managerialismin repertuaarin mukaisia tulkintoja ja se näyttäytyykin erillisenä ymmärrystapana, jota ei käytetä kaikissa tutkimuksissa.

Van Quaquebeken ja Eckloffin (2010) arvostavan johtajuuden määritelmässä tunnistetaan tietyllä tavalla kaikkien kolmen repertuaarin mukainen tapa jäsentää arvostusta. He puhuvat arvostuksen arvioivasta ja tunnustavasta puolesta ja esittävät yhtenä arvostavan johtajuuden kategoriana managerialistiselle repertuaarille ominaisen työn tulosten arvostamisen palkintojen kautta (mt.). He eivät siis tee eroa siinä, onko arvostus organisaation keino johtaa suoriutumista, tasa-arvoista kohtelua vai palautetta hyvin tehdystä työstä. Eri repertuaarien mukaisilla tulkinnoilla voi kuitenkin nähdä olevan merkitystä, esimerkiksi työntekijöiden motivaatiota ajatellen.

Itsemääräämisteorian mukaan ihmisten sisäistä motivaatiota edistävät ymmärrys oman työn merkityksestä, autonomian kokemus sekä selkeä palaute ja tuki (Deci ym., 2017). Ulkoinen motivaatio taas syntyy esimerkiksi ehdollisten palkkioiden kautta (mt.). Jos arvostus ymmärretään managerialismin repertuaarin mukaisesti organisaation keinoksi johtaa työntekijöiden motivaatiota ja suoriutumista palkintojen avulla,

itseäänmäärmisteorian mukaan tämä voisi johtaa ulkoiseen motivaatioon. Kyvykkyyden repertuaarin mukainen arvostus taas tukisi sisäistä motivaatiota. Decin ym. (2017) mukaan ulkoisen motivaation tukemisella voi olla negatiivisia seurauksia työntekijöiden työpanokselle ja työhyvinvoinnille. Tästä näkökulmasta ajateltuna ei ole mielekäästä niputtaa erilaisia tulkintoja arvostuksesta yhteen ja samaan mittariin, sillä eri tavoin tulkittuna arvostuksen voi ajatella myös olevan yhteydessä erilaisiin asioihin.

#### **7.4 Tutkielman arviointia**

Tutkielman tarkoituksena oli syventää ymmärrystä arvostuksen ilmiöstä ja esittää diskursiivinen näkökulma arvostuksen tutkimuskeskusteluun. Vaikka tutkimuskysymyksiin onnistuttiin vastaamaan ja tutkielmassa löydettiin täydentäviä ja kriittisiäkin näkökulmia suhteessa aiempaan tutkimukseen, tutkielmassa on myös mahdollisia rajoitteita.

Kaksi toteuttamistani haastatteluista poikkesivat muista haastatteluista. Yksi haastattelu (H2) toteutettiin Skype-haastatteluna, kun muut toteutettiin kasvokkain. Koska teknologiavälitteinen vuorovaikutus ei koskaan ole täysin samanlaista verrattuna kasvokkaiseen, olisin mieluiten tehnyt kaikki haastattelut kasvotusten. Kun pääkaupunkiseudun ulkopuolella asuva naispuolinen H2 tiedusteli mahdollisuutta Skype-haastatteluun, päätin hyväksyä ehdotuksen etenkin siksi, että miesvaltaisella alalla naispuolisten haastateltavien löytäminen oli osoittautunut haastavammaksi. Pidimme haastattelussa videoyhteyden auki koko ajan, jolloin haastattelu muistutti mahdollisimman paljon tavallista haastattelutilannetta. ICT-ammattilaiset ovat myös tottuneita teknologian käyttäjiä, joten haastattelun voi ajatella olleen lähempänä tavallista vuorovaikutustilannetta verrattuna siihen, jos haastateltava olisi ollut vähemmän teknologiaa käyttävän ammattiryhmän edustaja. Jälkeenpäin en huomannutkaan haastattelussa mitään eroa suhteessa muihin haastatteluihin. En siis myöskään pysty ottamaan kantaa suurimmaksi osaksi pääkaupunkiseudulla kerätyn aineiston erityispiirteisiin. Tutkimani tulkintarepertuaarit ovat kulttuurisia ymmärrystapoja. Vaikka suomalaisessa kulttuurissa voidaan tunnistaa alueellisia eroja, ei ole uskottavaa, että tulkitsemani kyvykkyyden, inhimillisen arvon ja managerialismin repertuaarit olisivat tunnistettavissa vain pääkaupunkiseudulla. Käsitystä puoltaa myös samojen repertuaarien näkyminen arvostuksen aiemmissa, Suomen ulkopuolella



tehdyissä tutkimuksissa. Toinen mahdollisia rajoitteita sisältävä haastattelu oli H3, jossa nauhoite oli huonolaatuinen ja taustalla kuuluva kahvilan meteli häytti litterointia. Myös muut haastattelut toteutettiin julkisissa paikoissa, eikä ongelman syy varsinaisesti ollut haastattelupaikka, vaan vika toisessa nauhoituslaitteessa. Päätin kuitenkin hyödyntää myös H3 haastattelua, sillä epäselviä kohtia jäi huolellisen kuuntelun jälkeen vain muutama. Lisäksi etenkin H3 esitti inhimillisen repertuaarin mukaisia tulkintoja arvostuksesta ja tätä ymmärrystä hyödynnettiin ylipäänsä vähemmän aineistossa. Siksi haastattelu oli mielestäni tärkeää saada mukaan analyysiin.

Monet haastattelututkimuksen yleisistä rajoitteista liittyvät realistisen näkökulman mukaiseen ajatukseen haastatteluista mahdollisuutena saada totuudenmukaista tietoa ihmisten psykologisista rakenteista (Niska ym., 2018). Haasteena on, että realistinen näkökulma ujuttautuu jollain tapaa mukaan diskursiivisesta otteesta huolimatta (Potter & Hepburn, 2005). Myös omissa haastatteluissani käytän realistiseen näkökulmaan kuuluvaa kieltä kysymällä haastateltavilta heidän kokemuksistaan ja tuntemuksistaan arvostukseen liittyvistä tilanteista. Analyysissä en kuitenkaan tee päätelmiä, joissa olettaisin vastausten kertovan haastateltavien todellisista kokemuksista tai tuntemuksista. Narratiivisesti muotoiltujen kysymysten kautta on ollut helpompi tuottaa kommentointia liittyen abstraktiin, mutta oletettavasti haastateltavien arjessa läsnä olevaan ilmiöön.

Potter ja Hepburn (2005) kritisoivat haastattelijan vaikutuksen mitätöimistä haastattelupuheen tuottamisessa. Olen pyrkinyt analyysissä tarkastelemaan kriittisesti myös omia puheenvuorojani ja kiinnittänyt huomiota siihen, että tulkinnoissani en tukeudu omista ymmärrystarjouksistani syntyneeseen puheeseen. Potter ja Hepburn (2005) ehdottavat, että haastattelututkimuksessa olisi syytä huomioida vähintään seuraavat asiat: haastattelukysymysten esittely, raportti haastateltujen rekrytoinnista, aineistonäytteiden yhteys toisiinsa sekä riittävän tarkka litterointi. Käyttämäni haastattelukysymykset löytyvät tutkielman liitteenä (Liite 1) ja lisäksi kuvasin lyhyesti sitaattien yhteydessä mihin kysymykseen ne liittyvät. Haastateltujen rekrytointia kuvaan luvussa neljä. Koska aineistoni oli laaja ja koostui useasta haastattelusta, aineistonäytteiden ajallinen raportointi olisi ollut haastavaa. Olen kuitenkin pyrkinyt sanallisesti kuvailemaan, jos esittelemäni sitaatti liittyy johonkin aiempaan kohtaan

haastattelussa. Litteroinnissa en ole käyttänyt samanlaista tarkkuutta kuin keskusteluanalyysissa, eli en ole merkinnyt esimerkiksi äänenpainoja. Olen kuitenkin merkinnyt taukojen kohdat, epäröinnit ja täytesanat. Olen myös merkinnyt esimerkiksi haastateltavan sarkastisen äänensävyä, joka oli olennaisessa osassa hänen esittämäänsä tulkintaa. Siitä huolimatta on tietenkin mahdollista, että toinen tutkija olisi tulkinut eri tavalla merkitykselliseksi jotkut sellaiset puheen elementit, jotka tässä ovat jääneet merkitsemättä ja huomiotta.

Vaikka pyrin haastattelussa antamaan mahdollisimman paljon tilaa haastateltavien puheelle, haastattelutilanne puheen kontekstina on olennainen osa puheen syntymistä ja siten myös arvostuksen merkitysten rakentumista. Keskustelimme arvostuksesta ennalta määriteltyjen teemojen pohjalta ja tietynlainen haastattelurunko ohjasi keskustelua arvostuksesta. Toisenlaiseen haastattelurunkoon pohjautuvassa keskustelussa olisi saattanut syntyä toisenlaisia versioita arvostuksesta. Toisaalta myös aiemmassa tutkimuksessa (esim. Stocker ym., 2014; van Quaquebeke & Eckloff, 2010) on annettu samanlaisia merkityksiä arvostukselle, joten voidaan olettaa, ettei aineistoni ole mitenkään poikkeuksellinen. Tämän perusteella voi ajatella, että tutkielmassani rakentuneet versiot eivät ole vain tälle kontekstille ominaisia. Arvostuksen merkitysten rakentumista olisi tärkeää analysoida myös luonnollisissa puhetilanteissa, esimerkiksi työpaikalla käytävissä kehityskeskusteluissa. Juhila & Suoninen (2016, s. 362) painottavatkin, etteivät ”jälkikäteishaastattelut” koskaan tavoita sitä vuorovaikutusdynamikkaa, mitä arkielämän vuorovaikutustilanteissa tapahtuu. Pyytäessäni ihmisiä kuvaamaan arvostustilanteita, en voi tavoittaa, miten arvostus rakentuu arkisissa tilanteissa työpaikalla. Haastattelun avulla voidaan kuitenkin tuottaa kiinnostavaa aineistoa arvostukseen liittyvistä kulttuurisista tulkintaresursseista, jotka toimijalle mahdollistuvat haastattelutilanteessa (Juhila & Suoninen, 2016, s. 362).

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkielma toi uuden, kiinnostavan näkökulman arvostuksen tutkimukseen. Vaikka haastattelututkimuksessa on omat rajoitteensa, sen avulla pystytään tarkastelemaan sellaisia puolia arvostuksesta, johon kvantitatiivisella otteella ei päästä. Arvostuksen kenttä kaipaa kipeästi lisää tutkimusta, erityisesti laadullisesta tutkimusasetelmasta, joka mahdollistaa arvostuksen monitulkintaisuuden tarkastelun.

## LÄHDELUETTELO

- Adler, M. G., & Fagley, N. S. (2005). Appreciation: Individual Differences in Finding Value and Meaning as a Unique Predictor of Subjective Well-Being. *Journal of Personality*, 73(1), 79–114. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2004.00305.x>
- Algoe, S. B., & Haidt, J. (2009). Witnessing excellence in action: the ‘other-praising’ emotions of elevation, gratitude, and admiration. *The Journal of Positive Psychology*, 4(2), 105–127. <https://doi.org/10.1080/17439760802650519>
- Amazon. (n.d). [https://www.amazon.com/Languages-Appreciation-Workplace-Organizations-Encouraging/dp/0802418406/ref=dp\\_ob\\_title\\_bk](https://www.amazon.com/Languages-Appreciation-Workplace-Organizations-Encouraging/dp/0802418406/ref=dp_ob_title_bk)
- Appreciation. (n.d). Teoksessa *Merriam-Webstein online-sanakirja*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/appreciation>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Barge, J. K., & Oliver, C. (2003). Working with Appreciation in Managerial Practice. *The Academy of Management Review*, 28(1), 131. <https://doi.org/10.2307/30040693>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Beck, C. W. (2016). Perceptions of thanks in the workplace: Use, effectiveness, and dark sides of managerial gratitude. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(3), 333–351. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2014-0048>
- Beecham, S., Baddoo, N., Hall, T., Robinson, H., & Sharp, H. (2008). Motivation in Software Engineering: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 50(9–10), 860–878. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2007.09.004>
- Burr, V. (2015). *Social constructionism* (3.painos). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety.

*Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98.

<https://doi.org/10.1002/sres.932>

- Chapman, G. D., & White, P. E. (2012). *The 5 languages of appreciation in the workplace: empowering organizations by encouraging people*. Northfield Pub.
- Childre, D., & McCraty, R. (2004). The Grateful Heart - The Psychophysiology of Appreciation. Teoksessa R. A. Emmons & M. E. McCullough (Toim.), *The Psychology of Gratitude* (s.230–256). Oxford University Press.
- <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195150100.003.0012>
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. Teoksessa J. Greenberg & J. A. Colquitt (Toim.), *Handbook of organizational justice* (s.3–56). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cooperrider, D. L., & Avital, M. (2004). Introduction: Advances in Appreciative Inquiry – constructive discourse and human organization. *Constructive discourse and human organization: Advances in appreciative inquiry*, 1, XI–XXXIV. [https://doi.org/10.1016/S1475-9152\(04\)01017-8](https://doi.org/10.1016/S1475-9152(04)01017-8)
- Dasgupta, S. A., Suar, D., & Singh, S. (2014). Managerial communication practices and employees' attitudes and behaviours: A qualitative study. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(3), 287–302.
- <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2013-0023>
- De Cremer, D., & Mulder, L. B. (2007). A passion for respect: On understanding the role of human needs and morality. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 38(4), 439–449.
- <https://doi.org/10.1007/s11612-007-0036-1>
- De Cremer, D., & Tyler, T. R. (2005). A Matter of Intragroup Status: The Importance of Respect for the Viability of Groups. *Research on Managing Groups and Teams*, 7, 1–21. [https://doi.org/10.1016/S1534-0856\(05\)07001-5](https://doi.org/10.1016/S1534-0856(05)07001-5)
- De Cremer, D., van Knippenberg, B., van Knippenberg, D., Mullenders, D., & Stinglhamber, F. (2005). Rewarding Leadership and Fair Procedures as Determinants of Self-Esteem. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 3–12.
- <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.3>

- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- DeLellis, A. J. (2000). Clarifying the Concept of Respect: Implications for Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 7(2), 35–49.  
<https://doi.org/10.1177/107179190000700203>
- Dutton, J. E., Debebe, G., & Wrzesniewski, A. (2016). Being valued and devalued at work: A social valuing perspective. *Qualitative organizational research: Best papers from the Davis Conference on Qualitative Research 3*, 9–51.
- Dutton, J. E., & Glynn, M. (2008). Positive Organizational Scholarship. Teoksessa J. Barling & C. L. Cooper (Toim.), *The SAGE handbook of organizational behavior, 1*, 693–712. SAGE.
- Duunitori. (2018). *IT-osaajista on huutava pula – Alan työttömien osaaminen ei vastaa työelämän tarpeita*. Haettu 4.6.2020 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/it-alan-osaajapula>
- Elfering, A., Gerhardt, C., Grebner, S., & Müller, U. (2017). Exploring Supervisor-Related Job Resources as Mediators between Supervisor Conflict and Job Attitudes in Hospital Employees. *Safety and Health at Work*, 8(1), 19–28.  
<https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.06.003>
- Fagerholm, F., & Munch, J. (2012). Developer experience: Concept and definition. *Proceedings of the International Conference on Software and System Process (ICSSP 2012)*. 73–77. <https://doi.org/10.1109/ICSSP.2012.6225984>
- Fagley, N. S., & Adler, M. G. (2012). Appreciation: a spiritual path to finding value and meaning in the workplace. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(2), 167–187. <https://doi.org/10.1080/14766086.2012.688621>
- Fredrickson, B. L. (2004). Gratitude, Like Other Positive Emotions, Broadens and Builds. Teoksessa R. A. Emmons & M. E. McCullough (Toim.), *The Psychology of Gratitude* (ss. 144–166). Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195150100.003.0008>

- Goffman, E. (1955). On Face-Work: An Analysis of Ritual Elements in Social Interaction. *Psychiatry*, 18(3), 213–231.  
<https://doi.org/10.1080/00332747.1955.11023008>
- Gordon, A. M., Impett, E. A., Kogan, A., Oveis, C., & Keltner, D. (2012). To have and to hold: Gratitude promotes relationship maintenance in intimate bonds. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(2), 257–274.  
<https://doi.org/10.1037/a0028723>
- Grant, A. M., & Gino, F. (2010). A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(6), 946–955. <https://doi.org/10.1037/a0017935>
- Grover, S. L. (2014). Unraveling respect in organization studies. *Human Relations*, 67(1), 27–51. <https://doi.org/10.1177/0018726713484944>
- Hakanen, J. J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.
- Harmoinen, M. (2014). *Arvostava johtaminen terveydenhuollossa*. Tampereen Yliopisto.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. p.). Gaudeamus.
- Hyvärinen, M., & Löyttyniemi, V. (2005). Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula, *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikkuus* (2. p.). Osuuskunta Vastapaino.
- Jokinen, A., & Juhila, K. (2016). Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila, & E. Suoninen, *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. (s. 216–250). Vastapaino.
- Jokinen, A., Juhila, K., & Suoninen, E. (2016). Diskursiivinen maailma. Teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila, & E. Suoninen, *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. (s. 21–42). Vastapaino.
- Juhila, K. (2016). Kulttuurin jatkuvasti rakentuvat kehät. Tilanteisesta kulttuuriseen kontekstiin. Teoksessa K. Juhila, A. Jokinen, & E. Suoninen, *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. (s. 300–330). Vastapaino.

- Juhila, K., & Suoninen, E. (2016). Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila, & E. Suoninen, *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö* (s. 360–375). Vastapaino.
- Kuparinen, J. (2020). *Sairaanhoitaja julkaisi kuvan korona-teholta – ”Kuinka moni teistä olisi valmis tähän kaikkeen 2 500 € kuukausi-palkalla?”* Iltalehti. Haettu 15.6.2020 osoitteesta <https://www.is.fi/kotimaa/art-2000006465152.html>
- Lalljee, M., Laham, S. M., & Tam, T. (2007). Unconditional respect for persons: A social psychological analysis. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 38(4), 451–464. <https://doi.org/10.1007/s11612-007-0037-0>
- Lambert, N. M., Graham, S. M., & Fincham, F. D. (2009). A Prototype Analysis of Gratitude: Varieties of Gratitude Experiences. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35(9), 1193–1207. <https://doi.org/10.1177/0146167209338071>
- Larvi, T., & Vanhala, A. (2014). *Esimiehen kolmen suora: arvostus luottamus ja oikeudenmukaisuus*. Työ Terveys Turvallisuus-lehti. Haettu 26.9.2019 osoitteesta <https://www.ttllehti.fi/esimiehen-kolmen-suora-arvostus-luottamus-ja-oikeudenmukaisuus/>.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, K. (2000). Recognition: A Powerful, but often Overlooked, Leadership Tool to Improve Employee Performance. *Journal of Leadership Studies*, 7(1), 31–39. <https://doi.org/10.1177/107179190000700104>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McCullough, M. E., Kilpatrick, S. D., Emmons, R. A., & Larson, D. B. (2001). Is gratitude a moral affect? *Psychological Bulletin*, 127(2), 249–266. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.127.2.249>
- Miller, D. T. (2001). Disrespect and the Experience of Injustice. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 527–553. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.527>

- Mäntylä, J.-M. (2017). *Digiosaajien puute uhkaa kansantaloutta – ”koulutusmäärät kaksinkertaistettava”*. Haettu 15.1.2020 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-9894310>
- Niska, M., Olakivi, A., & Vesala, K. M. (2018). Haastattelumenetelmän tulkinnat sosiaalitieteellisessä diskurssintutkimuksessa: esimerkkinä laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa. *AFinLA-e: Soveltavan kielitieteen tutkimuksia*, 11, 93–113. <https://doi.org/10.30660/afinla.69046>
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. *Journal of Management*, 30(5), 591–622. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.10.001>
- Pietiläinen, V., & Salmi, I. (2017). An integrative discourse perspective on positive leadership in public health care. *Leadership in Health Services*, 30(1), 44–58. <https://doi.org/10.1108/LHS-04-2016-0016>
- Potter, J., & Hepburn, A. (2005). Qualitative interviews in psychology: problems and possibilities. *Qualitative Research in Psychology*, 2(4), 281–307. <https://doi.org/10.1191/1478088705qp045oa>
- Potter, J., & Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology: beyond attitudes and behaviour*. Sage Publications.
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily Well-Being: The Role of Autonomy, Competence, and Relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(4), 419–435. <https://doi.org/10.1177/0146167200266002>
- Renger, D., & Simon, B. (2011). Social recognition as an equal: The role of equality-based respect in group life: Recognition as an equal. *European Journal of Social Psychology*, 41(4), 501–507. <https://doi.org/10.1002/ejsp.814>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology*, 48(1), 49–71. <https://doi.org/10.1080/026999499377664>



- Rozovsky, J. (2015). *The five keys to a successful Google team*.  
<https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- Ruusuvuori, J., & Tiittula, L. (2005). *Haastattelut: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*.  
 Osuuskunta Vastapaino.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. Teoksessa G. F. Bauer & O. Hämmig, *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (ss. 43–68). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410–421. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>
- Siegrist, J. (2005). Social reciprocity and health: New scientific evidence and policy implications. *Psychoneuroendocrinology*, 30(10), 1033–1038.  
<https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2005.03.017>
- Simon, B., & Stürmer, S. (2003). Respect for Group Members: Intragroup Determinants of Collective Identification and Group-Serving Behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(2), 183–193.  
<https://doi.org/10.1177/0146167202239043>
- Spiro, E. S., Matias, J. N., & Monroy-Hernández, A. (2016). *Networks of Gratitude: Structures of Thanks and User Expectations in Workplace Appreciation Systems*. Tenth International AAAI Conference on Web and Social Media.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56(1), 155–194. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00147.x>

- Stocker, D., Jacobshagen, N., Krings, R., Pfister, I., & Semmer, N. (2014). Appreciative leadership and employee well-being in everyday working life. *Zeitschrift Fuer Personalforschung. German Journal of Research in Human Resource Management*, 1–2, 73–95. <https://doi.org/10.1688/ZfP-2014-01-Stocker>
- Stocker, D., Keller, A. C., Meier, L. L., Elfering, A., Pfister, I. B., Jacobshagen, N., & Semmer, N. K. (2018). Appreciation by supervisors buffers the impact of work interruptions on well-being longitudinally. *International Journal of Stress Management*. <https://doi.org/10.1037/str0000111>
- Strack, R., Booker, M., & Strohmayer. (2014). *Decoding Global Talent: 200,000 Survey Responses on Global Mobility and Employment Preferences*. <https://www.bcg.com/publications/2014/people-organization-human-resources-decoding-global-talent.aspx>
- Suomen virallinen tilasto (SVT). (2017). *Palkkarakenne [verkkajulkaisu]*. ISSN=1799-0076. Helsinki: Tilastokeskus. Haettu 6.6.2020 osoitteesta [http://www.stat.fi/til/pra/2017/pra\\_2017\\_2018-09-13\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/pra/2017/pra_2017_2018-09-13_tie_001_fi.html)
- Suoninen, E. (2016). Kielenkäytön vaihtelevuuden analysoiminen. Teoksessa E. Suoninen, A. Jokinen, & K. Juhila, *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. (s. 43–62). Vastapaino.
- TIVIA (2018). Tieto- ja viestintätekniikan ammattilaiset ry. IT-ura-tutkimus 2018.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Martikainen, R., Aalto, L., & Klockars, M. (1997). Aging, work, life-style and work ability among Finnish municipal workers in 1981–1992. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 23 (1), 58–65.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- van Quaquebeke, N., & Eckloff, T. (2010). Defining Respectful Leadership: What It Is, How It Can Be Measured, and Another Glimpse at What It Is Related to. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 343–358. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0087-z>
- van Quaquebeke, N., Henrich, D. C., & Eckloff, T. (2007). “It’s not tolerance I’m asking for, it’s respect!” A conceptual framework to differentiate between

- tolerance, acceptance and (two types of) respect. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 38(2), 185–200. <https://doi.org/10.1007/s11612-007-0015-6>
- van Vegchel, N., de Jonge, J., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2002). Testing global and specific indicators of rewards in the Effort-Reward Imbalance Model: Does it make any difference? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(4), 403–421. <https://doi.org/10.1080/13594320244000265>
- van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort–reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science & Medicine*, 60(5), 1117–1131. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.06.043>
- Watkins, P. C., Woodward, K., Stone, T., & Kolts, R. L. (2003). Gratitude and happiness: Development of a measure of gratitude, and relationships with subjective well-being. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 31(5), 431–451. <https://doi.org/10.2224/sbp.2003.31.5.431>
- Wetherell, M., & Potter, J. (1988). Discourse analysis and identification of interpretative repertoires. Teoksessa C. Antaki (toim.) *Analysing Everyday Explanation*. SAGE. 168–183
- White, P. (2016). Appreciation at Work training and the Motivating by Appreciation Inventory :development and validity. *Strategic HR Review*, 15(1), 20–24. <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2015-0090>
- Wiggins, S. (2017). *Discursive psychology: theory, method, and applications*. SAGE.



**LIITE 1. HAASTATTELURUNKO**

1. Mikä merkitys mielestäsi arvostuksella on työelämässä?
2. Mitä mielestäsi arvostus on työkontekstissa? Mistä tietää, että joku arvostaa sinua?
3. Kun muistelet taaksepäin urasi alkuajoille, millainen oli ensimmäinen tilanne, jossa muistat kokeneesi olosi arvostetuksi?
4. Jos mietit viimeisiä viikkoja töissä, niin tuleeko siitä mieleen mitään, miten arvostus olisi liittynyt siihen. Tapahtuiko mitään, josta olisi tullut arvostettu olo?
5. Kerro jostakin tilanteesta työelämässä, jolloin olet kokenut olosi erityisen arvostetuksi.
6. Miten itse osoitat arvostusta jotakuta toista kohtaan. Kerro esimerkki jostain tilanteesta.
7. Tuleeko mieleesi jotain tilannetta, jossa olisi tapahtunut jotain, mistä sinulle olisi tullut sellainen olo, että sinua tai työtäsi ei arvosteta. Voisitko kertoa jostakin sellaisesta kokemuksesta?
8. Millaisista eri lähteistä arvostusta voi saada työpaikalla? Mainitsitkin jo xxx:n, mutta tuleeko muita mieleen? Kerro esimerkkejä erilaisista tilanteista ja lähteistä.
9. Kuvittele tilanne, jossa tapahtuisi jotain sellaista, että sinulle tulisi todella arvostettu olo. Kerro siitä tilanteesta: mitä siinä tapahtuisi, ketä olisi läsnä, jne.
10. Jos mietit työhistoriaasi, huomaatko, että työurasi aikana käsitykseksi arvostuksesta olisi muuttunut? (Ajatteletko esimerkiksi eri asioita arvostuksena kuin aikaisemmin?)
11. Mieti kertomiasi esimerkkejä tilanteista, joissa olet kokenut olosi arvostetuksi. Tuleeko mieleesi mitään tilannetta, jolloin samanlainen toiminta ei mielestäsi tuntuisikaan arvostukselta?
12. Kenellä mielestäsi on vastuu siitä, että työpaikoilla koetaan arvostusta?
13. Tuleeko mieleesi vielä jotain аспекteja, joista emme puhuneet ja joita olisit halunnut mainita?

## LIITE 2. ANALYYSIN AINEISTONÄYTTEET

### Näyte 1

*H6: No ensimmäinen on tietysti ne asiakkaat, ja toinen on se yhteisö, joille mä järkkään tapahtumia ja joiden kanssa mä teen juttuja, ja se on mulle ainakin se tärkein, koska he on se lopputulos. Sit on ne työkaverit, eli vertaiset kenen kans tekee niitä juttuja. Sit on se esihenkilökunta, ne jotka päättää siitä, et onko mulla töitä jatkossa. Ja tää on se tärkeysasteikko ainaki ittellä. Et kyllä se tuntuu kivalta, jos tulee hyvää palautetta pomolta tai toimarilta. Mut sit se kuitenkin perustuu enemmän sellaseen toisen käden tietoon tai mielikuviin ja sitte jos se tulee työkavereilta tai sieltä kentältä, niin sit se perustuu siihen oikeeseen impacttiin, koska se on niinku se kenen elämään on vaikuttanut.*

### Näyte 2

*H7: Sit itte oli tossa pari viikkoa sitte puhumassa tapahtumassa, niin siellä ainakin tuli mukavaa palautetta kävijöiltä, eivät varsinaisesti ollut asiakkaita tai mitään, mut fellow asiantuntijoita tietysä nieche-alueessa, niin ainakin siitä kokee hyvän fiiliksen, jos joku ihminen jota pidät riittävän ammattitaitoisena sanoo, että teet asian hyvin tai muuta. Tai että sanoo, että puhe oli kiinnostava tai herätti ajatuksia tai vastaavaa, niin siitä ainakin tulee hyvä fiilis.*

*A: Joo, kyllä. Huomaatko, et onks siinä jotain eroa, et mikä sun mielestä tuntuu parhaalta, et keltä tai miltä sidosryhmältä tullut palaute, tai mistä sä ite tykkäät eniten?*

*H7: On siinä varmaan pientä eroa, ihan niinku rehellisyyden nimissä, jos tekee jotain tosi syvällistä asiantuntijatyötä ja jos se palaute, ainakin mulla, palaute tulee henkilöltä, jonka sä koet olevan itseäs isompi asiantuntija siinä jossain alueessa, niin jos hän sanoo hyvää palautetta, niin siitä tulee ehkä parempi fiilis, ku vaikka joku henkilö joka ei tunne niin hyvin sitä kontekstia sanoisi, tai sitte joku, joka ehkä jollain tavalla koet että on vähemmän itseäsi osaava siinä asiassa.*

### Näyte 3

*H6: Ja se on mun mielestä ylipäättään työpaikkakulttuurissa se, et liian helposti mietitään, et pitää olla jotain isoa ja kallista. Mut tosi usein ne parhaat jutut on tosi pieniä. Ei maksa hirveesti, mut mahdollistaa ihan valtavasti. Et yks hyvä esimerkki tos oli viime vuonna, päiväkodit oli lakossa pari päivää. Niin meillä palkattiin lastenhoitaja toimistolle, et työntekijät voi tuoda lapset töihin ja tehdä töitä. Et ei tarvinnut stressata sitä, et mistä mä löydän lastenhoitajan, et pitääks mun nyt ottaa vapaata töistä. Et ei se maksanut meille hirveesti suhteessa vaik sit menetettyyn laskutukseen.*

*A: Niin, et huomioidaan työntekijät tolleen kokonaisvaltasesti.*

*H6: Ja se johtaa siihen, et sit ku ihmisiä arvostetaan ja pidetään huolta, niin sit ne ei lähde niin helposti, mistä tullaan taas siihen rahapuolelle.*

### Näyte 4

*H7: Hmm, varmaan niinku sellanen tilanne, et just joku, ku elää sellases projektimaailmassa, et joku projekti menee läpi. Ja sit sä näät sen, kaikki sanoo, et hyvin meni projekti jne, mut sit tavallaan sä pystyt itse jollain mitattavalla tavalla näkeen, et se projekti meni hyvin. Et itse alkaa olla jo sen verran high level-tasolla, et mua saattais jo kiinnostaa se, jos asiakasprojekti menee niin hyvin, et se jotenkin vaikuttaisi asiakkaan liikevaihtoon positiivisesti ja sitä kautta tyyliin osakkeen kurssiin niin mä saattaisin kokea hyvää fiilistä jo siitä, et ihmiset ostavat firman osakkeita, koska tämä julkisti jonkun uuden tuotteen tai tän tyylistä. Et se alkaa olla jo todella irrallista ja välillistä, ku eihän se välttämättä tarkoita, et se johtuu siit sun tuotteesta, mut jos on indikaattoreita et se vois johtuu siitä, niin siit vois tulla ihan hyvä fiilis. Et sen ei*

välttämättä tarvis olla ihminen, joka sen sanoo, et se voi olla jonkinasteinen indikaatio, minkä sä pystyt itse mittaamaan.

A: Joo. Eli onko se just semmonen konkreettinen vaikutus tai merkitys, mikä sun työllä on ollut?

H7: Joo joo, tavallaan jos pääsis tekeen jotain jolla olis yhteiskunnallisesti helvetin isoa merkitystä, niin kyl mä kokisin siitä varmaan eniten arvostusta, et sanotaan et kehitin juuri softan ja ihmiset eivät halua enää lentää, koska ei tarvitse enää mennä miittinkeihin tai muuhun ja co2 päästöt tippuvat maailmassa, tälläsiä niinku isoja juttuja, tavallaan sellaseen, et jos jostain syystä pääsis sellaseen fiilikseen, niin sit mä olisin tyytyväinen, että maailma arvostaa sinua -tyylisesti.

### Näyte 5

H3: No niin no ehkä niinku pääpointtina se vaikutus. Joku asia ratkeis tai tulis joku uus tapa ratkasta asiat tai... tai ((epäselvä lause)) Siihen vähä, ehkä se on sellanen sanallinen...tai kyl sen ehkä niinku tietää.

A: Mistä sä aattelet, et mistä sen tietää?

H3: Mä mietin sitä, että...Tarviiks sitä välttämättä niinku erikseen jotenkin... tai no, ehkä se nyt on kivaa, jos just onnistumiset tuo yleisesti esiin, että se on ehkä sellanen kiva, miten sitä vois sit erityisesti huomioida. Mutta tota, sit jos muuten yhteistyö sujuu hyvin, niin emmä tiedä... Eikö se oo niinku, se on vähä niinku vaan hyvä tapa, tai tietyin aikaväleihin käydään läpi mitä asioita on tapahtunut, niin siinä sit käydään läpi sellaset hyvät pointit.

A: Et vähä niinku tuodaan esiin ne aikaansaannokset tai mitä on oikeesti saatu aikaan.

H3: Niin, niin. Ja miten niinku kannatti tehdä... Seki on just ehkä kuitenkin, et jos itte arvostaa omaa työtään tai mitä tekee, ja muut on niinku samanhenkisiä, sit sitä ei välttämättä tarvi niinku sellasta ulkopuolista validointia...Tai et yhdessä sit juhlii jotain asiaa.

### Näyte 6

A: Joo kyllä, toi on tärkeä pointti. Jos sä ajattelet omalle kohdalle sitä, tai ootko sä huomannut käytännössä, tai onko sulla ollut jotain kokemusta vaikka, että sua ei arvostettaisi jossain firmassa?

H4: No emmä kyllä oo huomannut tai ei oo mitään kokemusta, että ei arvosteta. Et kyl no, teknologia-alalla ku on ollut, niin kyl se teknologian tekeminen yleensä on aika keskiössä siinä, mitä firma tekee. Niin sitä kautta kans sitä kuitenkin sit myös veikkaisin että arvostetaan.

### Näyte 7

H1: Mut meillä on vähä just miten täs just tää palaute siitä yhen bugin metsästyksestä tuli, niin siinä on vähän meillä semmosta, jollain tavalla ehkä kitkaa tai kuilu siinä myynnin tai tuotesuunnittelun ja sitte devien välillä, et siinä vähä niinku jonkinlaista, en tiedä onko se kulttuuriero, vai onko se vaan siitä, et meidän firma on vähä muuttunut sellasesta tuotekehitysfirmasta niinku myyntiin, et tuote on niin pitkällä, et me päästään sitä myymään ja luukuttaan, niin sit on ehkä tuntunut joistain, että on tavallaan heidän duuninsa arvostus laskenut, kun se painopiste on muuttunut enemmän sinne markkinointiin ja myyntiin.

A: Aivan joo.

H1: Siinä kokonaisuudessa tavallaan. Ja varmaan tavallaan onki painoarvo jollain tavalla laskenut, muttei se nyt tarkota sitä nyt, että se arvostus siihen päivittäiseen työhön olis vähentynyt. Mutta sillee se nyt koetaan ilmeisesti sitte.

**Näyte 8**

A: Niin nimenomaan, et jos sinua arvostaa joku muu ihminen, niin mistä sen näkee, niinku hänen toiminnassaan?

H2: No oikeastaan kyllä siis se, että se sanotaan ääneen. Elikkä tässä on tärkeitä se, et sanotaanko tää perusklassinen, et viestinnästä 80 prosenttia on sanatonta ja 20 sanallista, niin täs kohtaa, elikkä jos puhutaan siitä, et mä voisin ton arvostuksen liittää tavallaan ton työn tulokseen, et olenko tehnyt työni hyvin. Niin kyl se lähtee paljon siitä, et se sanotaan. Eli mä en lähde sanattomasta viestinnästä arvioimaan, et tykättiinkö tästä vai ei. Eli kyl tää liittyy siihen validointiin.

A: Joo, et saa kuulla ääneen sen.

H2: Kyllä, et sanotaan esimerkiksi että olemme työhösi tyytyväisiä, niin silloin mä tiedän, että se on oikeasti, vaikka olisin itse aistinut ja vaistonnut sen, mutta sillen ku se tuodaan oikeasti esille niin silloin mä tiedän, että tähän mä voin luottaa.

**Näyte 9**

H1: Mmm.. No vaikka ollaan launchattu joku uus appi ja se toimii launchissa ihan täydellisesti ja kaikki kehuu kuinka hyvin se pelittää ja saa paljon tractionii, niin kyl siinä varmaan olis semmonen olo, että on saanut jotain arvostusta, että se tavallaan.. jotenkin ne on varmaan voimakkaampia positiivisia kokemuksia, kun annetaan jotain tiimillä tai isolla ryhmällä, et tää tyyppi on tehnyt nyt hyvää duunia, et saatiin tää juttu nyt ulos ja pusketuu maailmalle tai muuta. Et jotenkin joku tän tyyppinen asia se varmaan olis. Hirveen konkreettinen se ei ehkä nyt oo.

A: Se on hyvä esimerkki. Liittyykö siihen sun mielestä sellanen, et on saanut jonkun jutun valmiiksi tai tietynlainen, et joku asia on tullut valmiiksi tai saavutettu?

H1: Joo kyl. Et jos haetaan semmosta oikeen, et se arvostus kerrankin piikkaa, ku jotenkin sillä on tietty baseline, joka on jo mun mielestä aika korkeella, niin sit tavallaan et siitä pääsis ylöspäin, niin se pitäis olla joku ton tyyppinen, et joku valmistuu. Aikataulussa tietysti.

**Näyte 10**

H4: Ehkä toinen myös et sit mitä ite arvostaa tai mihin ehkä ite myös vähä takertuu, on ihan vaan tällänen palautteen antaminen. Et tää meni ihan sika hyvin ja itse asias täs ois voinu kuitenkin tehdä jotain muuta viel tai kelasitsä, et ois voinu tehdä myös näin. Ja mun mielestä se, et saat palautetta niin tarkoittaa, et siitä tekemisestä ja työn tuloksesta välitetään. Mut sit myös toki se, ei välttämättä kaikki koe silleen, et palautteen saaminen ei oo välttämättä aina, tai tommosen rakentavan palautteen saaminen ei oo kaikille kuitenkaan miellyttävin kokemus.

A: Mut sä ite ajattelet, et se tuntuu arvostukselta, kun joku haluaa antaa sulle palautetta sun työstä?

H4: Jjoo...Kans se, et ku antaa palautetta työstä niin tarkoittaa sitä, et sillä mitä mä teen on väliä. Koska miks kukaan muuten, jos sillä ei olis väliä, niin miks kukaan haluais antaa palautetta tai auttaa kehittymään?

**Näyte 11**

H1: No negaatiosta ainaki tuli semmonen, en tiedä miks tää on jääny niin voimakkaasti mieleen, mut aiemmassa työssä mä olin rakentaas sellasta palvelua, mitä ei hirveesti suomes ollu vielä silloin ja deadline alkoi lähestyä ja piti saada sivusto ulos, niin ei päässy edes kotiin nukkumaan ku tuli väännettyä duunia. Ja sit meillä oli koulutuspäivä seuraavana päivänä ja sitte toimari tuli taputtaa olalle, et "sä näytät vähä väsyneeltä". Joo varmaan ku mä oon viettänyt täällä koko yön, et sitä voi olla vähä väsynyt, et vähä vois miettii niitä hauskoja letkauksia sitte ku.. sitte ku on vääntäny pitkää päivää.



**Näyte 12**

A: Niin et kertoo vähä niinku jollekin kolmannellekin, et toi on tehnyt hyvää työtä?

H3: Niin, niin. Se ehkä myös niinku validoi sen. Et se on niinku julkinen lausunto eikä yksityinen lausunto, niin sit se ainaki kertoo, että asioiden kannalla seisoo, eikä sekään oo semmosta niinku...mä kyl uskon sellaseen aitouteen...

**Näyte 13**

A: Mm-mm. Mitä sä aattelet, et ku sanoit et semmonen julkinen palaute, et siitä tulee vähä sellanen kiusallinen olo, et onks se sellanen, et tuntuuks susta kuitenkin myös hyvältä saada julkista palautetta, vai onks se vähä vaan kiusallista olla siinä edessä?

H7: Siis se tuntuu hyvältä ja kiusalliselta samaan aikaan. Itse en psykologiasta tai mistään tiedä, mutta mulla aina sellanen keittiö-filosofi-psykologi jostain sisältä sanoo, et se on sellanen impostor syndrooma, et tavallaan emmä nyt oikeesti oo noin hyvä, et ei mua nyt kannata kehuu. Et kylhän mä nyt loppupeleis tiedän, että oon mä kuitenkin ihan hyvä, koska olen riittävästi menestynyt uralla ja kuitenkin pystynyt tekeen vaikeitakin asioita. Niin sitte tavallaan, tulee sellanen fiilis, et nää kaikki muutkin on tosi hyviä, et unohtakaa mut, et mä vaan jään tänne nurkkaan tai jotain. Mut on se kivaa silti vastaanottaa se palaute, mut se on sillee et se jotenkin nolottaa tai hävettää.

**Näyte 14**

A: Miten tässä esimerkissä teidän toimitusjohtaja reagoi, kun se kuuli tästä, et miten sä olit hoitanut tän tilanteen?

H7: No meillä on slacki käytössä, niin meil on tommosia firman ja vähä muillakin firmoilla on sellasia hauskoja sisäisiä meemejä, niin meillä tommosia party parrot-giffejä viljellään aika paljon, niin se oli tietenkin laittanut jonkun party parrot ultran, mikä on vaan sellanen disco parrot, mikä pyörii ympäri siinä giffissä. – –

A: Miten teillä siellä slackissa, et onks se just tapana, ku sä sanoit, et teillä on niitä omia meemejä, niin onks et jos just joku on onnistunut jossain, et sit käytetään tiettyjä meemejä tai sillä tavalla vähä niinku osotetaan sitä arvostusta?

H7: Joo, kyllä se on mun mielestä, et siellä on jotain tiettyjä tollasia meemi-kuvia, et kaiken maailman party parrotit on ollut sellasia yleisiä, millä niinku, joku niinku hyvän adjektiivi, että sitä on yritetty sillai indikoida, ja sit jotain sellasia vasen muskeli -tyylisiä slackin peruskuvia ja tän tyyliä. Et kyllä se mun mielestä tuntuu, et siinä on jonkun asteinen teema. Et ei missään dokumentaatiossa oo kerrottu, et laita näin jos tuntuu hyvältä, mut tuntuu, et porukka käyttäytyy hyvin samalla tavalla siinä.

**Näyte 15**

H7: Ja sit huomenna on skumpat, koska saimme sen juuri maaliin. Niin aamulla pieni skumppakilistys. Et ei se oo välttämättä sillee, et ei kukaan aina suoraa sano, et siinä edellises tilanteessa ku oli vastaava audit, mut se oli just vappuaatto ku telco oli päättynyt ja oltiin saatu audiittori uskomaan, et me hoidettiin se tilanne ihan oikein niin siinä toimari tais antaa mulle ihan skumppapullon siitä jostain firman hyllystä, et jotain tollastakin on joskus tapahtunut.

**Näyte 16**

H6: Niin, sen ei tarvi olla iso, koska se niinku oikee juttu on se, et sä annat palautetta ja kiität. Mut sit ku se on vähä pelillistetty, niin jengi tekee sitä enemmän. Niinku se et sä saat sen jonkun kortin tai suklaan niin se ei oo se juttu itnessään, vaan se et ku sä teet juttuja ja sit sun työkaverit kiittää sua siitä, mikä niinku kuvittelis et se ois arkipäivää kaikkialla. Mut sit ku se ei oo.

**Näyte 17**

*H5: Ja ehkä kans se, et mun aikasemmassa työssä mä en ollut hirveen vaativa sillee, miten sitä sanotaan, vaativa tai mä en itse vienyty mun palkankorotuksia ollenkaan eteenpäin, et sit mä olin sillee, et no mitä sieltä nyt tulee, niin mun pitää vaan olla tyytyväinen siihen, et niinku mä en vois vaikuttaa siihen asiaan millään tavalla itse, vaikka mullekin aina siellä palautteessa sanottiin, et koko firma arvostaa sua ja hieno ura edessä varmasti. Et se palaute oli sellasta, et mä oon ihan huipputyyppe. Mut sit ku mä sitä jälkeenpäin mietin, niin sit ne mun palkankorotukset ei ollu kuitenkaan mitenkään, tai oli niinku, mä en osaa sanoa mikä on normaali prosentuaalinen palkankorotus tällä alalla. – – ku mä tavallaan ajattelisin, että ideaalissa maailmassa, et jos sua arvostetaan ja sä oot hyvä työntekijä, niin ne vaan antais sulle sen palkankorotuksen, et sun ei tarvis sitä ite pyytää. Et toisaalta mä tajuan sen, et jos mä olisin ite se työnantaja, niin miks mä antaisin enemmän, jos mä saan saman vähemmälläkin. Mut ehkä se vähä sillee on ollut opetus mulle, et ei pidä odottaa, et ne antaa sulle sen rahallisesti, et ne osottaa sen arvostuksen pyytämättä.*

**Näyte 18**

*H5: Ehkä jos mut nostettais manageriksi ja sit se joka tekee sitä analyysia enemmän ottais jonkun analyytikon roolin, et musta tulis tavallaan sen osa-alueen vetäjä ja sit mä saisin alaisen itselleni. Et en mä varsinaisesti pitäisi sitä alaisena vaan mä pitäisin sitä kollegana. – –*

*A: Niin et sais vähä niinku sellasen mentorin roolin.*

*H5: Joo. Et se ois tosi kiva. Et sit tulis semmonen olo, et muhun niinku luotetaan tai et mä oon parasta mitä on, tässä osa-alueessa.*

**Näyte 19**

*H4: Varmaan siinä jollain tavalla validoituais sitä, että sillä omalla tekemisellä ja omalla mielipiteellä on väliä ja että on oikeassa. Et se varmaan liittyis jotenkin siihen, että joku sanoo tai kysyy, et pystyisitsä hoitaa tän jonkun ison ja merkittävän asian, koska sä oot paras tekemään tämän. Ja sit nimenomaan sellanen asia, missä tää sit pitäis paikkaansa. Niin se varmaan liittyy tavallaan tähän vastuun antoon.*

**Näyte 20**

*H7: Ainakin omasta mielestä sen iso merkitys on se, että jos kukaan ei arvostaisi toisia, niin todennäköisesti firmaa ei olisi olemassakaan, koska se kuulostais ihan kamalalta paikalta olla duunissa. Et ainakin jos itse kokisin, et mä en saa mielekkäitä hommia, tai et porukka ei anna mulle työtehtäviä sen vuoks, koska ne epäilee, et mä en saa niitä tehdyksi, niin sit mä varmaan ite vaan päätyisin lähtemään pois siitä firmasta, koska sillen en saa tarpeeksi aikaan tai jotain.*

**Näyte 21**

*A: Mitä sitte jos ajattelee, tossa tulikin jo vähän, mut mitä sun mielestä on se arvostus työpaikalla? Miten sä määrittelisit sitä?*

*H6: Mulle tosi tärkeitä juttui on se, et on tarpeeksi iso vapaus tehdä asioita, et työnantaja arvostaa mun osaamista ja ammattitaitoa ja luottaa siihen, et mä tiedän mitä mä teen. Et mulle niinku usein arvostuksen puute näkyy ehkä siinä jos mikromanageerataan, jos kytätään, jos on hirveen tarkat kaikki kellokortit ja se et miten sä teet töitä. Mulle se kertoo arvostuksen puutteesta. Ja sit toinen on se, et kuunnellaan mitä ihmiset on mieltä, mitä ne kaipaa, mitä ne haluaa tehdä ja sit tarjotaan niitä asioita. Esimerkiks konsulttibusnessä se, et arvostetaan sitä, et millasii juttuja sä haluat tehdä yksilönä ja sit yritetään löytää sopivii projekteja, sopivii tiimejä siihen.*

A: Joo, eli tavallaan se et osallistetaan ja annetaan sitä vapautta.

H6: Joo. Ja sit ku täs kuitenkin palkataan kovapalkkasia ammattilaisia, niin mun mielestä on tärkeä et se arvostus myös näytetään sitä kautta, et uskotaan niihin ja annetaan niille mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä ja samalla tuoda sitä omaa ammattitaitoa esille päivittäisessä työssä.

## Näyte 22

H2: Me ei tehtykään kovin paljon loppujen lopuksi sit siinä tiimissä yhteistyötä, mutta sitte nekin hetket, ku me tiimissä tehtiin yhdessä, mä olin tavallaan se uusi siinä, niin häneltä tuli minulle luottamusta.

A: Joo. Eli tavallaan se luottamuksen osoitus, joka aiheutti sen arvostetun olon?

H2: Joo kyllä. Hän tavallaan ei tiennyt minusta mitään etukäteen, kun projektityötähän voidaan tehdä hyvin adhocistikin nykyään, et pistetään asiantuntijat kootaan yhteen, niin tämä henkilö luotti siihen mun asiantuntemukseen. Ilman, että mä olisin sitä pyytänyt.

## Näyte 23

H2: Mm, tää on sinänsä aika helppo nyt vastata, koska mä oon ollut ulkomailla kesätoissäsilloin ku en työuraani ollut vielä aloittanut, niin mä olin harjoittelijana kesätoissäs kansainvälisessä yrityksessä, jossa pääosin henkilöstö oli minua huomattavasti vanhempaa. He oli miehiä, ollaan ulkomailla, puhutaan 90-luvun alusta. Näin vuosikymmenenkin jälkeen voin sanoa, et se oli hyvin moderni kulttuuri, se arvostus tuli siitä, että tehtävä mitä minulle annettiin, niin siihen luotettiin. Eli se luottamus. Eli se et mitä mä teen. Niin mä koin siitä, et minut otettiin siihen työyhteisöön mukaan. Eli mä olin heille täysin uusi henkilö, me ei ollut tunnettu yhtään etukäteen, et mä oon hämmästellyt sitä, et kuinka paljon, mä tein tiivistä yhteistyötä, mulla oli työpari. Ja se oli tärkeetä asiaa, mitä me tehtiin. Et minut otettiin siihen. Mulla ei tietenkään täyttä vastuuta siitä ollut, mut minut otettiin tasavertaiseksi työntekijäksi. – – Ja se oli tekninen ala millä mä olin. Ja mun tiimiläiset oli kaikki miehiä, mä olin nainen. Niin se ei näkynyt missään.

## Näyte 24

H4: No siis...Ehkä silloin oli nimenomaan se vastuun saaminen ja tavallaan se, et firmassa oltiin kiinnostuneita siitä, et mitä mieltä mä oon. Mä olin niinku kesäduunissa lähtökohtasesti aika nollakokemuksella, – – mut muistan vaan, et se on makeeta ku joku tuotepäällikkö kysy, et mitä mieltä sä oot, et onks tää valmis tai mitä isoja ongelmia on. Ja sit mä sanoin, et on siellä aika paljon bugeja vielä. Ja sit sillee, et okei sun mielestä siel on aika paljon bugeja, et millasia bugeja on tai tavallaan se, et mitä mieltä sä oot. Ja ylipäättänsä se, et oli silloin mageeta tajuta, et se mitä mieltä ite on jostain, et sillä on väliä.

## Näyte 25

H1: Siis kaikilta sidosryhmiltä varmaan mitä on, et kollegoilta, asiakkailta, yhteistyökumppaneilta, kylhän se arvostus jollain tavalla huokuu siinä kanssa-käymisessä, et miten sä käytät ihmisten kanssa dialogia vaikka. Et jos on jotain kysymyksiä, niin miten niihin vastataan vaikka. Sehän on niin jotenkin semmonen, ei pelkästään työpaikan asia, vaan kaikkien ihmissuhteiden jonkunlainen peruspilari, et arvostatko sä toista ihmistä. Ja sit jos meikälainen ei arvosta jotain, niin sit se aika nopeesti heijastuu mun tekemiseen, ainaki henkilökohtasesti, et sit mä harvoin haluan olla ihmisten kans tekemisissä, jos mä en arvosta, et väkisinkin se heijastuu. Sit on tietty se ammattilaispuoli, et joskus vaan pitää olla töissä, mut

*sit se pidetään ihan minimissä. Et niinkun ihan kaikissa ihmisten tekemisissä se on jollain tavalla mukana, ainaki mun mielestä, et ei sitä voi eriyttää, et se ei olis siellä ollenkaan.*

#### **Näyte 26**

*A: Niin mikä niis ((yhteisissä tapahtumissa)) on sellanen juttu, et miks sun mielestä ne liittyy siihen arvostukseen?*

*H3: No se sellanen yhteishenki ehkä. Et tyyliin ei oo pelkästään töissä työpaikalla, vaan tavallaan osa sellasta yhteisöä.*

#### **Näyte 27**

*H2: Meillä oli sellanen tiimi ja mulla oli tää työpäri, joka oli minua ainaki kaks kertaa vanhempi, mut sit se että mä olin niitten muitten työntekijöiden kans, me käytiin aina yhdessä syömässä, niin se arvostus syntyi tavallaan siitä, että me mentiin aina yhdessä syömään. Ja mä en kokenut, mun kielitaito oli se, et mä osasin sanoa ensimmäisen kuukauden, että ”kyllä”. Siellä puhuttiin sellasta murretta, et eihän sitä kukaan ymmärrä. Mutta se arvostus näkyi siinä, että mulle puhuttiin sitä puhtaampaa kieltä, jonka ansiosta mä pystyin osallistuu keskusteluun. Ja he ymmärsi sen, et mä ymmärsin, mutta en osannut vastata. Eka kuukausi meni näin. Ja silti mä en kokenut missään vaiheessa, et mut olis jätetty syrjään sen takia, että mä en pysty kommunikoimaan. Et se on jännä juttu, et miten he niinku otti mut tällä tavalla vastaan.*

#### **Näyte 28**

*A: Tuleeko muita juttuja mieleen vielä tuosta epäarvostuksesta?*

*H3: Sitte joku tämmönen, et miten virheisiin suhtaudutaan.*

*A: Mikä vois olla semmonen epäarvostava tapa suhtautua virheisiin sun mielestä?*

*H3: No ettei niitä sallittais.*

*A: Niin, et se et hyväksytään ne virheet, niin on sitä arvostusta, yhdellä lailla?*

*H3: Niin. Tai ku... niin... Jokainen ehkä kuitenkin tietää, et sitä kautta oppii, sitte tota...sitte ei vähä niinku anneta mahdollisuutta oppia.*

#### **Näyte 29**

*A: Joo, kyllä. Mitä sä ite ajattelet, et mikä siinä tilanteessa oli se kaikkein inhottavin juttu, et sä sait sitä palautetta-*

*H6: No siis yks oli varmasti se tapa millä se tuli, mikä ei mun mielestä ollu ammattimainen...Mutta sit myös se ammattiosaamisen kyseenalaistaminen taholta, jolla ei oo kyseisen alan osaamista, et se kerto siitä arvostuksen puutteesta. Et jos niinku hän koki toisen alan ammattilaisena, et tietää paremmin mun alan asian, niin se kertoo siitä lähtökohtaisesti puutteesta arvostaa ja kunnioittaa toista.*

#### **Näyte 30**

*A: Joojoo, et se oli tavallaan niin sellanen henkilökohtainen muistaminen.*

*H7: Joojoo, henkilökohtainen hyvä muisto. Ei ainakaan jääny paskaa fiilistä firmasta, et vieläkin mieltii lämmöllä, et ihan kiva lahja oli häneltä. Et se oli, muuta vastaavaa en ihan keksi samalla kategorialla, mut se oli aika, vaikuttunut fiilis tuli siitä, ettei ollu mikään sellanen helinä, että tässä on kakkukahvit ja hyvää matkaa saatana tai muuta, et tulee paikalle ja sit ku tietää, et silläki on sellanen minuutti-schedule about ku on sen verran korkeella tasolla, että tuli vielä about keskellä päivää käymään ja sanoon vielä hyvästit samalla, et oli kiva.*

**Näyte 31**

*H6: Mähän en oo ollut tarpeeks pitkään alalla, et kyllä tää nyt on ollut ehkä 10-15 vuotta tän tyyppistä. Mut jos mietitään jotain 80-lukuu, 90-luvun loppuu ennen dotcom buumia, niin tilanne ei oo ollut ihan sama, koska tavallaan sillon ei tekki-ihmiset ollu niin arvokkaita. Et sitte tavallaan eka startup-buumi sillon 2000-luvun alussa, se oli tavallaan se, et sit hommattiin niit biljardipöytii ja täytettiin jääkaappi kaljalla ja niinku sen tyyppistä.. ja sit tavallaan varsinkin Suomessa se on mennyt enemmän siihen suuntaan, et keskitytään siihen et ihmisillä on hyvä olla ja niil on mielekästä tekemistä. Ja tavallaan jos on perhettä, niin pidetään huolta siitä perheestäkin.*

**Näyte 32**

*A: Niin, mikä sun mielestä on arvostusta?*

*H7: Joo, eli mun mielestä se on.. arvostus on se, että ihmiset on kiitollisia siitä, että sinä teet jonkun homman ja se ei oo sellanen, et sä vaan lapioit paskaa koko ajan, josta kukaan ei nauti, eikä kukaan nauti antaa sulle niitä työtehtäviä, vaan ehkä sellanen, miten se sanotaan, bi-directional, niinku kahden välinen, että annetaan mielekkäitä asioita toisille ja sitten tavallaan myös tunnustetaan, et se on hyvä tyyppi, et sen kans voi lähtee kaljalle tai jotain vastaavaa. Ehkä sellanen on mun käsitys arvostuksesta. Sit tietenkin siinä on varmaan pomo-näkökulma ollut sellanen, et tietenkin jos tuntuu siltä, et tyyppi tekee hyvää duunii, niin maksetaan lisää palkkaa, et se on ehkä sellanen sivujuttu siinä arvostuksessa. Mut yleensä se mun mielestä tarkoittaa enemmän sitä, et joku luottaa minuun riittävästi, et teen asiat riittävän hyvin, että saan tehtyä mielekkäitä työtehtäviä.*

**Näyte 33**

*H1: No se on ihan järjettömän iso se, et minkälainen fiilis sulla on tulla joka päivä duuniin niin sehän on paljon sitä, se lähtee arvostuksesta mun mielestä, että koetko sä että muut kanssaihmiset arvostaa sun työpanosta ja mitä sä annat sille firmalle. Et niinku vaikee nyt mitenkään määreitä sille laittaa, mut se on tosi iso.. palkka on, palkka on mukava tavallaan, se on lisä, se tuo, helpottaa sun joka kuukausittaista laskujenmaksua ja vuokranmaksua mut sit fiilis tavallaan, millä sä tuut duuniin niin se mun mielestä kumpuaa arvostuksesta. Ja miten sä sit määrittelet ittees työyhteisössä, et kylhän se siitä jotenkin lähtee.*

*A: Tota ajatteleksä että se palkka ja arvostus on erillisiä asioita?*

*H1: On, on kyllä. Se arvostus kumpuaa siitä, et miten muut käsittelee tai juttelee sulle ja tekee niinku... se on sitä vuorovaikutusta ihmisten välillä ja siihen heijastuu se arvostus mun mielestä. Ja sit se palkka taas, niin sillä ei oo mitään tekemistä sen kans oikeen, et se on tavallaan irrallinen siitä. Ja aina työntekijä ei ite koe sitä kuitenkaan niin, et niinku monet tahtoo hirveesti linkata sitä, et arvostetaanks mua, et mikä se mun kuukausittainen saanti on, et se voi näin firman näkökulmasta ollakin, mut ei se sitte muitten kollegoiden välillä paina mitään. Et se arvostus tulee sit jostain ihan muualta.*

*A: Eli ajatteleksä et se on just enemmän semmosta arkista kommunikaatiota missä se arvostus tapahtuu?*

*H1: Joo, nimenomaan. Et miten kohdellaan toista ja miten niinku deville vaikka kerrotaan bugista tai ongelmasta jossain jutussa, niin kyllähän se paljon heijastuu siihen, et arvostetaanko sitä ihmistä siinä työyhteisössä tavallaan.*

**Näyte 34**

*H3: Niin se on ehkä... Se on ehkä enemmän sillee, et tota yleisemmällä tasolla esimiehet tavallaan.. Ne esimiehet vastaa yleisesti siitä, et asiat menee hyvin, niin se ehkä enemmän kohdistuu sillee yleisesti ihmisenä olemiseen. Ku sit se tiimikavereiden kesken enemmän liittyy siihen osaamiseen tai tämmöseen ongelmanratkaisuun, ku niitten kans painitaan.*

**Näyte 35**

*H7: Joo, se on ehkä ku tekee ite niin paljon mitattavien asioiden kanssa, että mä jo enemmän tykkään, koska se on vähemmän biasoitunut se kohde kun ihminen. Koska ihminenhan voisi periaatteessa sanoa vaan oman edun vuoksi jotain kivaa susta, mut taas sitte jos CO2 päästöt, koska teit jotain, niin se on tavallaan sellanen, et ihminen ei sano, vaan se näkyy muuten.*

**Näyte 36**

*H4: Varmaan siin jollain tavalla validoituais sitä, että sillä omalla tekemisellä ja omalla mielipiteellä on väliä ja että on oikeassa. Et se varmaan liittyy jotenkin siihen, että joku sanoo tai kysyy, et pystyisitsä hoitaa tän jonkun ison ja merkittävän asian, koska sä oot paras tekemään tämän. Ja sit nimenomaan sellanen asia, missä tää sit pitäis paikkaansa. Niin se varmaan liittyy tavallaan tähän vastuun antoon.*

*A: Toi oli musta mielenkiintoinen ku sä sanoit, et jotain sellasta mikä pitäis paikkansa, niin halutko avata sitä vielä, et mitä tarkoitat sillä?*

*H4: No ehkä ennen kaikkea sitä, et kokisin niinku...toisaalta niinku se, et se on aito ja vilpitön ajatus, eikä sillee lämpimikseen puhumista ja myös siinä mielessä, et toki niinku... niin ehkä ennen kaikkea se, et se on sellanen aito ajatus.*

**Näyte 37**

*H7: Jos jostain syystä tulisi sellanen fiilis, että kuulostaa sarkastiselta tai jotain, niin ehkä se tyyliin...vähä sama ku ehkä se, et kylhän ihminen kuulee äänensävyä, et "tosi hyvä homma" ((tavallisella äänensävyllä)) tai "tosi hyvä homma" ((sarkastisen kuuloisella äänensävyllä)), tavallaan et jos jäis sellanen fiilis, et se kuulostaa enemmän sarkastiselta tai vittuilevalta tai vähäpätöisemmäksi kuvitellulta, niin se olis varmaan sellanen tilanne.*

**Näyte 38**

*A: Mitä sä aattelet, et mikä niiden suhde on, et onko luottamus arvostuksen merkki vai onks se sen osotus vai mitä sä aattelet?*

*H8: Joo. Kyl se luottamus on arvostuksen osoitus mun mielestä. Sillä sä kerrot sille toiselle, sillee et sä amerikkalaistyyliisesti hoet toiselle et "I believe in you" ja "You did a good job" ja muuta niin se ei toimi. Yhessä firmassa missä mä olin töissä, kerkesin tehdä yhtä ja toista. Siellä oli yks sellanen amerikkalainen pomo. Se ei tiennyt mitään mitä se tiimi teki, se oli aivan kujalla siitä hommasta. Mut sit tiimipalavereis se oli aina sillee et "Yeij, we're doing good job!" ja muuta hirveen sellasta siirappii siinä. Kaikki oli vaan sillee, et katto nolona toisiaan et voisko toi olla vaan hiljaa.*

**Näyte 39**

*H5: Mut tässä firmassa on pari sellasta tyyppiä, jotka pyytää usein apua tai mielipidettä juttuihin, et vois niinku kuvitella että ne arvostaa mua. Mutta sit tuntuu usein, että ne kohtelee mua niinku mä olisin joku niiden assistentti, et ne säilyttää mulle jotain niitten omia tehtäviä, mitä ne ei vaan halua tehdä itse, vaikka mä en ole niitten assistentti. – – Niin et se ei liity mitenkään mun asiantuntevuuteen tai osaavuteen mitä niillä ei olis. Et se on vaan tollasta, et ne antaa mulle jotain juttuja mitä ne ei vaan jaksa ite tehdä, mitä ne ei halua tehdä.*

**Näyte 40**

*A: Tätä vähä jo sivuttiinkin, mut jos sä mietit näitä esimerkkejä tilanteista, jossa sä oot kokenut olos arvostetuksi, niin mikä vois olla sellanen tilanne, et joku samanlainen asia ei tuntuiskaan arvostukselta. Et just ku sä kerroit tän esimerkin, et just jos ne avunpyynnöt onkin vähä sellasta hyväksikäyttöä. Niin tuleeks mieleen jotain muita esimerkkejä, jossa se tilanne muuttuiskin jollain tavalla vähän, niin sit se ei oliskaan arvostusta.*

*H5: Ei mulla oikein tuu sellasta mieleen. Yks sellanen negatiivinen, en tiedä liittyykö tää varsinaisesti siihen kysymykseen. Mut sillen ku mä olin lähdössä pois ja se oli tiedossa jo managementilla. Niin sit meillä oli konferenssi, mihin me oltiin menossa kaikki samasta tiimistä, et oli ostettu liput jo ennen ku mä olin irtisanoutunut. Niin sit ku se konferenssi oli vaan muutaman päivän päässä, niin sit se ict-johtaja puhu devaajalle, mä kuulin sivukorvalla, et mitä järkee sitä ((haastateltavaa)) on päästää sinne konferenssiin ku se on lähdössä pois, et eiks se pitäis pitää täällä testaamassa ja tekee töitä, ku meillä oli sillen se kriisi päällä ja mä olin yks niistä osaavista henkilöistä. Niin se oli semmonen, et arvostaaks toi henkilö mua vai ei, et ok, mä oon niinku tosi tärkeä henkilö olla täällä paikalla, mut sit jos sä arvostat tota henkilöä, niin miks sit vetäis siltä pois tollasen edun.*

**Näyte 41**

*H1: Mut ihan kaikki ei voi olla kyllä vaan antajan vastuulla, et kyllä siinä sit kuulijallakin pitää olla joku, että... et semmonen tavallaan, no jos on vaikka vähä heikompi itsetunto tai tämmönen niin sit varmaan niissä herkemmin ottaa itteensä just sen ja alkaa miettimään, että ei mun työpanosta arvosteta ollenkaan.*

**Näyte 42**

*H3: Niin, niin. Joo kyllä. Joo ehkä jos se ois niinku turhanpäivästä tai jos joku sanois jotain niinku... et se pitää oikeesti niinku ittestäkin tuntuu siltä, et sitä voi arvostaa, et se tuntuu... tai niinku, et mitä niinku itte arvostais tai mitä on tehny.*

*A: Eli jos nyt joku tulee kehumaan jotain, mitä sä et ite arvosta niin sit se ei tunnukaan niin hyvältä?*

*H3: Niin. Sit on ehkä enemmän sellasta pinnallista.*

*A: Niinku sellasta pinnallista kehumista, mut ei niinku sellasta oikeeta arvostusta?*

*H3: Niin, niin.*

**Näyte 43**

*H7: Arvostus on sellanen, todella jännä tutkimuksen aihe, et itse odotan, että pääsen näkemään, et saisin niitä ahaa-elämyksiä, kun tässä on niin paljon tuntemattomia asioita, mistä sä et niinku tiedä, et mitä kannattaisi ajatella arvostuksen näkökulmasta, et se on tosi henkilökohtainen loppupeleissä. Et kaikki näkevät arvostuksen eri tavalla, et jotkut saattavat nähdä arvostuksen ainoastaan sillä, et mikä sun tilille kilahtavan rahan määrä on tai jotain vastaavaa ja jotkut tykkäävät enemmän pehmeistä arvoista tai jotain vastaavaa.*

**Näyte 44**

*H7: Kyl se on muuttunut. Se on saattanut just työroolinkin kautta muuttua, et nyt ku tekee korkeemmalle, ku tekee vähemmän koodin kanssa, et enemmän isojen pensselin vetojen kanssa tekemisissä, niin sit arvostuskin on muuttunut abstraktimpaan suuntaan. Et silloin kun alotin koodauksen tai olin ekassa duunipaikassa koodarina, niin se arvostus oli, tykkäsin siitä, jos joku sanoi, et koodi näyttää hyvältä. Varmaan siks, ku kukaan ei ollu aiemmin sanonut sitä*

työpaikan kontekstissa tai muuta, mut sitte nykyään se on sellanen, että jos pystyn vaikuttamaan yhteiskunnallisesti johonkin asiaan, et tietenkään nykyisessä duunissa en pystyisi, et sanotaan näin et jos joku tarjoais mulle duunia, missä tietäisin et pystyisin vaikuttamaan, niin saattaisin vaihtaa duunia. Mutta jos olis sellanen tilanne, niin se olis ehkä sellanen mitä arvostaisin enemmän ku jotain et joku sanoo et "koodisi oli nättiä tänään". Onhan se kiva aina kuulla, et koodi on nättiä, mut se ei maapallon tuhoutumiseen vaikuta hirveesti.

#### **Näyte 45**

H2: Mmh, no sanotaanko näin, että ylipäättään ne asiat, et mä oon ollut aina niinku prosesseissa mukana, eli niinku sellasissa pitkäaikaisemmis tilanteissa. Et se vaikuttaa siihen, et jos nyt lähetään miettiin tätä arvostusta, niin mä en nää sitä, et vaikka mä oon nostanut tollasii hetkellisiä tilanteita esille, niin todellisuudessa se on prosessi. Eli se ei synny yksittäisistä, vaan se arvostus syntyy siitä, et mä nään et toi ihminen toimii niinku, et se toistuu. Eli se ei, jos joku ajattelee, että yhden kerran antaa arvostusta, että sillä tavalla saa nyt sitte mut pysyyn tyytyväisenä. Mut sit jos hetken päästä toimiikin ihan eri tavalla, niin ei se oo arvostusta. Eli mä odotan sitä arvostuksen tunnetta, että se säilyy projektissa.

#### **Näyte 46**

H2: Et ihan samalla tavalla tää arvostuksen tunne, et se koostuu pienistä palasista. Eikä se oo hetkell-, toki siinä hetkessä se syntyy ku toinen sanoo, et sä teit ton homman hyvin, mut jos viikon päästä vedetään matto jalkojen alta. Eihän siinä mitään arvostusta voi syntyä. Et jos se on hirveen poukkoilevaa. Et nyt mä annan arvostust, sit mä vedän maton alta, sit taas arvostusta ja sit vähä epäreiluu meininkii, niin sehän on ku semmosta vuoristorataa.

#### **Näyte 47**

H8: Hmm..No kyllä se just semmonen ku mä sanoin tossa aiemmin, et jos se on vaan sellasta sanahelinää, mut sil ei oo mitään konkretiaa, emmä nyt tarkota et se pitää olla joku palkkio. Mut se ei niinku mitenkään näy siinä käytöksessä tai muussa, et se on vähä niinku tämmönen..Se on yhtä tyhjän kanssa.

#### **Näyte 48**

H6: Tuntuu hyvältä, ehkä silleen huolestuttavasti siihen on tottunut. Et se ehkä kertoo siitä, kuinka paljon sitä tehdään meillä. Mut sit aina välillä muistaa, varsinkin silloin ku on tullut kavereita muista firmoista kylään ja ne ihmettelee, et teetteks te tätä jatkuvasti. Niin sit aina muistaa kuinka siisti juttu se oikeastaan on. Mut kyl se niinku, tulee sellanen arvostettu olo just siitä et me tehdään sitä niinku tarpeeks. Et se ei oo vaan sillee kerran vuodessa jossain firman joulujuhlissa sanotaan kiitos kaikille, et meillä tulee joka päivä tän tyyppisiä juttuja esille.

#### **Näyte 49**

A: Mitä sit jos aattelet jotain viime aikaisia tapahtumia, niin tuleeko sieltä mitään esimerkkiä arvostuksesta, että olisit kokenut olos arvostetuksi?

H8: Yhtiökumppanit ja sijoittajat ne kehuu mua systemaattisesti koko ajan, jopa niin paljon, että mä oon sanonut, että alkää enää.

A: Tuntuuko se kiusalliselta vai?

H8: Joo. Se että sä oot yötä päivää monta päivää jonkun ongelman kanssa paininut ja saanut sen ratkaistua, niin siitä itsestään tulee hyvä fiilis. Sitte ku ihmiset siinä ympärillä on kans sillee, et vau mahtavaa upeeta ja great job ja kaikkea tämmöstä, niin se tavallaan niinku ajan mittaan devalvoituu sen merkitys.



A: Okei joo, toi on kiinnostava näkökulma.

H8: Ja se devalvoituu myöskin rahan kautta. Mä yhdessä työpaikassa tein semmosia kaikkia pöydänalusprojekteja – – mä ihan pystyin laskuttaan ne extratunnit, mitkä mä tein työajan ulkopuolella. Mut sit sekään ei oikein enää kompensoinut sitä, ku sä pääset tiettyyn tulotasoon, mikä on niinku se tasanen tulotaso, niin vaikka se ois kuinka iso, niin se rahallinen kannustus ei enää riitä.

A: Niin, et siitä ei enää tuu semmosta erityisfiilistä?

H8: Ei ei. Se toimii pari kertaa, sit se... sit alkaa tulla tämmösiä isompia kysymyksiä, et mihin kaikkee pääsee vaikuttamaan ja jääkö mun kädenjälki tähän, ja ne alkaa olla olla sit merkityksellisempiä.

### Näyte 50

A: Joo, no sit on viimeinen virallinen kysymys, eli kenellä sun mielestä on vastuu siitä, että työpaikalla koetaan arvostusta?

H7: Hmm, haluaisin sanoa, että ihminen on aina loppupeleissä oman elämänsä valtias siinä mielessä, että jos sä et henkilökohtaisesti koe sitä arvostusta, niin se on sun vastuulla keksiä, että miks sä et koe ja korjata se tilanne. Et jos se johtuu siitä, et kukaan ei sulle duunissa sano sitä, niin ehkä kannattaa vaihtaa se duuni tai jotain. Mut sit toisaalta myös välillisesti se tarkoittaa sitä, et vähä niinku yhteisö on tietyllä tavalla vastuussa toisistaan, et muistaa antaa sitä palautetta, et se on se mikä itteä kalvaa eniten, ku ei ite osaa antaa riittävän hyvää palautetta ihmisille, jotka ansaitsisivat todellakin sen palautteen. Tavallaan ehkä se on se juttu tässä.

### Näyte 51

A: No mites sit semmonen viimeinen kysymys, et kenellä sun mielestä on vastuu siitä, että työpaikalla koetaan arvostusta?

H5: Tää onki jännä kysymys. Tai just mä yrittäisin miettiä tai ku ihmisiä on erilaisia, jotka siellä on töissä niinku just niitä, jotka ei välitä. Niin mä mietin, et tartteeko niiden tuntea itteään arvostetuksi, tai et mieluummin ne ei olis siellä töissä ja niitten tilalla ois jotkut paremmat työntekijät.. No ehkä se on osittain kaikkien tehtävä. Et jos sä oot ansainnut sen arvostuksen, niin sit se pitäis osoittaa.. Niin siinä mielessä mun mielestä kaikilla on vastuu osoittaa arvostus – – Mut sit ehkä jos ajattelee kaikkia työntekijöitä, mukaan lukien ne jotka ei välttämättä välitä siitä työstä niin paljoa, ketkä ei koskaan mee extra mile vaan tekee vaan sen bare minimum, ehkä siinä tilanteessa se ois työnantajan vastuu työmotivaation säilyttämisen kannalta, et yrittää niitä encourage, et jos ne tekee jotain hyvin, niin sit antaa siitä positiivista palautetta. Ehkä vähä niinku jollekin pikkulapselle, et sit ne oppii sen hyvän tavan, et ne haluaa tehdä sen, kun siitä tulee positiivista palautetta, et se auttais havitteleen enemmän niitä positiivisia tunteita ja onnistumisen tunteita siitä työstä. Et jos ei koskaan sanota kiitosta mistään mitä ne tekee, niin ehkä ne saattaa mennä enemmän sillee jumiin, et ku ei koskaan kiitosta kuitenkaan tuu, niin miksi ees yrittää. Niin ehkä just ton motivaation säilyttämisen kannalta se on niitten suoran työnantajan vastuu enemmän.

### Näyte 52

H1: Hmm, se on semmosta tasasta, että tuntee ittensä arvostetuks ja ammattitaitoa sillä tavalla arvostetaan, et ei siinä nyt mitenkään ryppäinä ryöpsähtele sillee niinku ylöspäin. Ehkä se asemaki vähä velvottaa siihen, et sit ku tekee valintoja teknologiasta ja tälleen, et ei niistä koe, et niistä tarvii mitään superarvostusta pyytää, et pitää vaan osuu oikeaan.

**Näyte 53**

*H6: – – Mun näkemys meidän työelämästä ja muutenkin töistä yhteiskunnassa on vähä sellanen, et mitä enemmän sua, tavallaan se ehkä kulkee sillee rinta rinnan, et ne duunit mitkä on vähemmän mukavaa ja vähemmän merkityksellistä, niin siel harvemmin myöskään on hirveesti mitään arvostusta. Et sit kohdellaan vähä sillee miten sattuu ja tavallaan vaan tuijotetaan niitä lukuja. Ku mistä mä tykkään esim IT-alalla, ei toki kaikis firmoissa, mut niissä missä mä oon päässy tekemään niin ihmisiä kohdellaan ihmisinä ensisijaisesti. Ja se taloudellinen tulos on sitte lopputulosta siitä, et kohdellaan ihmisiä hyvin.*

*A: Onks sulla ajatusta, et mistä se johtuu et nimenomaan IT-alalla on se panostus siihen?*

*H6: No siis, raha. Sitä haluais ajatella, et se lähtee jostain ihmisten hyvistä arvoista, ja varmasti sillon vaikutusta. Et tavallaan varsinkin tän päivän tekki-startupit ja firmat on perustettu, että ois kiva tulla töihin. Että just futuricesta, vincitistä, reaktorista, nää uuden ajan konsulttitalot niin kaikki ne kertoo samaa tarinaa, et me haluttiin firma, johon on kiva tulla maanantaina töihin. Mutta kyllä totuus on se, että tällä hetkellä tekki-alalla liikkuu niin paljon rahaa ja tekijät on niin hyvässä asemassa. Jos sä kohtelet niitä huonosti niin ne lähtee. Ja sit taas monil muilla aloilla ei oo tätä tilannetta, et on työnantajan markkinat siellä, jolloin sun ei välttämättä tarvii kohdella ihmisiä niin hyvin. – –*

*A: Niin se on ihan totta joo, et aina on sit paikkoja.*

*H6: Sillon ku on niinku työntekijän markkinat, niin sillon myös löytyy aika usein sitä arvostusta ja sitä et pidetään hyvää huolta ihmisistä, koska on pakko, tavallaan sillee kynninen näkökulma. Mut kyllä siinä niinku on molempii.*